

## BAB II

### KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

#### 2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini peneliti akan membahas teori-teori yang berhubungan dengan masalah yang diteliti. Teori-teori yang akan dibahas yaitu tentang kepemimpinan, etos kerja dan kinerja. Sumber yang digunakan adalah *text book*, jurnal, karya ilmiah, dan sebagainya.

##### 2.1.1 Pengertian Manajemen

Secara etimologi (bahasa), manajemen diangkat dari bahasa latin yaitu yang berarti “tangan”. Tangan dalam konteks ini adalah sama dengan menangani. Selanjutnya para ahli atau para pakar manajemen mendefinisikan tentang manajemen tersebut.

Menurut Stephen P. Robbins dan Marry Coulter yang dialih bahasakan oleh Ratna Saraswati (2016:36) adalah :

“proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain.”

Kemudian menurut Harlod Koonts dan Cyril O’ Donnel (dalam Burhanuddin 2015:21) adalah :

*“Management is getting things done through people. In bringing about this coordinating of group activity, the manager, as a manager plans, organization, staffs, direct and control the activities other people.”*  
(Manajemen adalah usaha untuk mencapai suatu tujuan tertentu melalui kegiatan orang lain.)

Pengertian Manajemen menurut George Terry (dalam Nawawi, 2012:39)

bahwa :

“Manajemen adalah pencapaian tujuan yang sudah ditentukan sebelumnya, dengan menggunakan bantuan orang lain”.

Malayu S.P Hasibuan (2016 :1) menyatakan 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.

Dari beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah kegiatan merencanakan, mengorganisasi, mengontrol, mengintegrasikan, dan mengarahkan sumber daya yang ada dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum, dimana manajemen umum sebagai proses meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka manajemen sumber daya manusia mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya mengelola sumber daya manusia. Berikut ini beberapa pengertian manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli :

Henry Simamora dalam Bintoro dan Daryanto (2017:10), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah:

“Pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balasan jasa dan pengelolaan terhadap individu anggota organisasi atau kelompok bekerja. MSDM juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan personalia, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kerja, kompensasi karyawan dan hubungan perburuhan yang mulus.”

Sedangkan menurut Edwin B.filippo yang dikutip oleh Malayu S.P. Hasibuan (2016:11) mengemukakan bahwa :

*”Human resources management is the planning, organizing, directing and controlling of the procurement, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished”*. (Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumberdaya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu organisasi dan masyarakat)”.

Sedangkan menurut Kasmir (2016:25), menyatakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah:

“Proses pengelolaan manusia, melalui perencanaan, rekrutmen, seleksi, pelatihan, pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan *stakeholder*.”

Selain itu menurut Edy Sutrisno (2016:6), mengemukakan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah:

“Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.”

Berdasarkan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang manajemen yang secara khusus mengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi.

### **2.1.2.1 Tujuan dan Fungsi Manajemen Sumber Manusia**

Adapun tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Veithzal Rivai (2015:8) adalah sebagai berikut :

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan dalam perusahaan.
- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal).
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Tjuju Yuniarsih dan Suwatno (2011:6) mencakup : “(1) *Planning*, (2) *Staffing*, (3) *Evaluating and*

*compensating, (4) Improving, (5) Maintaining effective employer-employee relationships.*

Sedangkan menurut Edwin B. filippo dalam Malayu S.P Hasibuan (2016:21) fungsi manajemen sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

### **1. Fungsi manajerial**

#### **a. Perencanaan (*planning*)**

Perencanaan adalah proses penentuan tujuan dan pedoman pelaksanaan dengan memilih yang terbaik dari alternatif-alternatif yang ada. Perencanaan dalam proses manajemen sumber daya manusia adalah rekrutmen tenaga kerja yang dibutuhkan oleh perusahaan. Perencanaan dalam proses perekrutan karyawan sangat penting untuk menganalisis jabatan yang perlu diisi dan jumlah karyawan yang dibutuhkan.

#### **b. Pengorganisasian (*organizing*)**

Pengorganisasian diartikan suatu proses penentuan, pengelompokan, dan pengaturan berbagai aktivitas yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan menempatkan karyawan sesuai dengan bidang keahlian dan menyediakan alat-alat yang diperlukan oleh karyawan dalam menunjang pekerjaan. Adapun prinsip-prinsip pengorganisasian meliputi:

- a) Memiliki tujuan yang jelas
- b) Adanya kesatuan arah sehingga dapat terwujud kesatuan tindakan dan pikiran
- c) Adanya keseimbangan antara wewenang dengan tanggungjawab

- d) Adanya pembagian tugas atau pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, keahlian dan bakat masing-masing, sehingga dapat menimbulkan kerjasama yang harmonis dan kooperatif
- e) Bersifat relatif permanen, dan terstruktur sesederhana mungkin, sesuai kebutuhan, koordinasi, pengawasan dan pengendalian
- f) Adanya jaminan keamanan pada anggota
- g) Adanya keseimbangan antara jasa dan imbalan
- h) Adanya tanggung jawab serta tata kerja yang jelas dalam struktur organisasi.

Disamping itu, perlu adanya struktur organisasi yang merupakan cerminan semua pekerjaan yang dapat terbagi sesuai dengan kompetensi yang dimiliki dan dapat dikerjakan sesuai dengan keahlian masing-masing.

#### c. Penggerakan

Dari seluruh rangkaian proses manajemen, pelaksanaan merupakan fungsi manajemen yang paling utama. Dalam fungsi perencanaan dan pengorganisasian lebih banyak berhubungan dengan aspek-aspek abstrak proses manajemen, sedangkan fungsi pergerakan justru lebih menekankan pada kegiatan yang berhubungan langsung dengan orang-orang dalam organisasi.

Penggerakan dapat didefinisikan sebagai keseluruhan proses pemberian dorongan bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau bekerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis.

d. Pengawasan (*controlling*)

Pengawasan adalah proses pengaturan berbagai faktor dalam perusahaan agar sesuai dengan ketetapan-ketetapan dalam rencana. Pengawasan dapat diartikan sebagai proses monitoring kegiatan-kegiatan, tujuannya untuk menentukan harapan-harapan yang akan dicapai dan dilakukan perbaikan-perbaikan terhadap penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Harapan-harapan yang dimaksud adalah tujuan-tujuan yang telah ditetapkan untuk dicapai dan program-program yang telah direncanakan untuk dilakukan dalam periode tertentu. Tujuan utama dari pengawasan ialah mengusahakan agar apa yang direncanakan menjadi kenyataan.

Dengan dilakukannya pengawasan secara menyeluruh akan mempermudah bagi suatu instansi dalam menganalisis kendala-kendala yang timbul dalam manajemen. Sehingga, solusi dari permasalahan yang muncul akan bisa diambil secara bijak.

e. Motivasi (*Motivating*)

Motivasi adalah karakteristik psikologi manusia yang memberi kontribusi pada tingkat komitmen seseorang. Motivasi termasuk faktor-faktor yang menyebabkan, menyalurkan, dan mempertahankan tingkah laku manusia dalam arah tekad tertentu.

Motivasi juga dapat diartikan pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang agar mau bekerjasama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Pada dasarnya perusahaan bukan saja mengharapkan karyawan yang mampu, cakap, dan terampil, tetapi yang terpenting mereka mau bekerja giat dan

berkeinginan untuk mencapai hasil kerja yang optimal. Motivasi penting karena dengan motivasi ini diharapkan setiap individu karyawan mau bekerja keras dan antusias untuk mencapai kinerja yang tinggi.

f. Evaluasi (*evaluating*)

Evaluasi atau disebut juga pengendalian merupakan kegiatan system pelaporan yang serasi dengan struktur pelaporan keseluruhan, mengembangkan standar perilaku, mengukur hasil berdasarkan kualitas yang diinginkan dalam kaitannya dengan tujuan, melakukan tindakan koreksi, dan memberikan ganjaran. Dengan evaluasi yang dilakukan perusahaan dapat mengukur tingkat keberhasilan suatu organisasi.

## 2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan (*procurement*)

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

b. Pengembangan (*development*)

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan, teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

c. Kompensasi (*compensation*)

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

d. Integrasi ( *integration* )

Integrasi adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

e. Pemeliharaan ( *maintanance* )

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan.

f. Kedisiplinan ( *Discipline* )

Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting 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.

g. Pemberhentian ( *separation* )

Pemberhentian adalah putusya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab – sebab lainnya.

Fungsi – fungsi manajemen sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan organisasi yang telah ditetapkan maupun tujuan individu dalam organisasi, peranan dari manajemen sumber daya manusia baik fungsi yang bersifat manajerial maupun operasional sangat menunjang dalam usaha-usaha

untuk mencapai tujuan perusahaan. Melalui fungsi- fungsi tersebut, manajemen sumber daya manusia berusaha menangani masalah-masalah yang berhubungan dengan karyawan.

### **2.1.2.2 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah komponen penting dalam suatu perusahaan yang dominan. Menurut Hasibuan (2016:14) MSDM mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut.

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description*, *job specification*, *job requirement*, dan *job evaluation*.
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas *the right man in the right place and the right man in the right job*.
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan.

9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Peranan MSDM diakui sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, tetapi untuk memimpin unsur manusia ini sangat sulit dan rumit. Tenaga kerja manusia selain mampu, cakap, dan terampil, juga tidak kalah pentingnya kemauan dan kesungguhan mereka untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan kurang berarti jika tidak diikuti moral kerja dan kedisiplinan karyawan dalam mewujudkan tujuan.

### **2.1.2.3 Faktor Yang Mempengaruhi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Siagian (2014:48) ada dua faktor yang dapat mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia yaitu faktor dari luar organisasi (Eksternal), faktor yang berasal dari dalam lingkungan organisasi (Internal) dan faktor persediaan karyawan :

#### **1. Faktor Eksternal**

Suatu organisasi agar dapat melaksanakan misi dan tujuannya maka harus memperhitungkan faktor-faktor eksternal organisasi, faktor-faktor seperti:

##### **a. Situasi Ekonomi**

Perkembangan ekonomi mempunyai pengaruh yang besar tetapi sulit diestimasi. Sebagai contoh tingkat inflasi, pengangguran dan tingkat bunga sering merupakan faktor penentu kondisi bisnis yang dihadapi perusahaan.

##### **b. Sosial dan Budaya**

Kondisi sosial budaya yang mempengaruhi suatu perusahaan adalah kepercayaan, sikap, nilai, opini dan gaya hidup orang-orang di lingkungan

eksternal perusahaan yang berkembang dari pengaruh kultural , ekologi, demografi, agama, pendidikan dan etnik.

c. Politik

Kondisi sosial-politik-hukum mempunyai implikasi pada perencanaan sumber daya manusia melalui berbagai peraturan di bidang personalia, perubahan sikap dan tingkah laku, dan sebagainya.

d. Peraturan Undang-Undang

Peraturan perundang-undangan dalam bidang bisnis dan ketenagakerjaan harus dipatuhi oleh perusahaan berpengaruh pada strategi pengupahan perusahaan. Tuntutan untuk menyerap tenaga kerja daerah juga menjadi tantangan bagi perusahaan.

e. Teknologi

Sedangkan perubahan-perubahan teknologi sekarang ini tidak hanya sulit diramal tetapi juga sulit dinilai. Perkembangan komputer secara dasyat merupakan contoh jelas bagaimana perubahan teknologi menimbulkan gejolak sumber daya manusia.

f. Persaingan

Para pesaing merupakan suatu tantangan eksternal lainnya yang akan mempengaruhi permintaan sumber daya manusia organisasi.

## **2. Faktor Internal**

Faktor internal mencakup keseluruhan kehidupan organisasi/lembaga yang dapat dilakukan, baik pimpinan maupun anggota organisasi yang bersangkutan.

Faktor-faktor tersebut yaitu:

a. Rencana Stratejik

Rencana stratejik perusahaan adalah keputusan yang paling berpengaruh. Ini mengikat perusahaan dalam jangka panjang untuk mencapai sasaran-sasaran seperti tingkat pertumbuhan, produk baru, atau segmen pasar baru. Sasaran-sasaran tersebut menentukan jumlah dan kualitas karyawan yang dibutuhkan di waktu yang akan datang.

b. Estimasi Produksi dan Penjualan

Forecast penjualan dan produksi meskipun tidak setepat anggaran juga menyebabkan perubahan kebutuhan personalia jangka pendek.

c. Usaha dan Kegiatan Baru

Perluasan usaha dalam suatu perusahaan menyebabkan suatu perusahaan memiliki kebutuhan sumber daya manusia baru.

d. Rencana Organisasi dan Tugas Pekerjaan

Begitu juga, reorganisasi atau perancangan kembali pekerjaan-pekerjaan dapat secara radikal merubah kebutuhan dan memerlukan berbagai tingkat ketrampilan yang berbeda dari para karyawan di masa mendatang.

### **3. Faktor Persediaan Karyawan**

Permintaan sumber daya manusia dimodifikasi oleh kegiatan-kegiatan karyawan. Pensiun, permohonan berhenti, terminasi, dan kematian semuanya menaikkan kebutuhan personalia. Data masa lalu tentang faktor-faktor tersebut dapat berfungsi sebagai pedoman perencanaan yang akurat

#### **2.1.2.4 Model Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Bintoro dan Daryanto (2017:17) terdapat beberapa model manajemen sumber daya manusia, antara lain :

#### 1. Model Klerikal

Fungsi dari departemen sumber daya manusia ialah mendapatkan serta memelihara laporan, semua data, beserta catatan dan melaksanakan tugas secara rutin. Fungsinya menangani kertas kerja yang diperlukan, memenuhi peraturan dan juga menjalankan semua tugas kepegawaian yang rutin.

#### 2. Model Hukum

Operasi dari sumber daya manusia mendapatkan kekuatannya dari bidang hukum seperti hubungan perburuhan, negoisasi kontrak, pengawasan serta kepatuhan adalah fungsi utama yang ditimbulkan oleh adanya hubungan yang sering bertentangan karyawan dan manajer perusahaan.

#### 3. Model Finansial

Model ini semakin berkembang dari waktu ke waktu, karena banyak manajer yang semakin sadar besarnya pengaruh dari sumber daya manusia yang meliputi biaya kompensasi tidak langsung misalnya beban asuransi kesehatan, pensiun, biaya asuransi jiwa, ataupun liburan dan lainnya. Peran manajer sumber daya manusia semakin meninggi sejalan dengan semakin kompleksnya bidang ini.

#### 4. Model Manajerial

Dalam model ini meliputi dua versi, yang pertama adalah manajer SDM memahami rangka acuan kerja manajemen lini yang hanya berorientasi atas tingkat produktifitas, dan yang kedua adalah manajer ini menjalankan beberapa fungsi dari sumber daya manusia. Departemen SDM melatih manajer lini dalam keahlian yang dibutuhkan guna menangani semua fungsi kunci dari sumber daya manusia, misalnya evaluasi kinerja, pengangkatan

dan pengembangan karena umumnya, karyawan lebih suka berinteraksi secara langsung dengan manajer mereka sendiri. Jadi beberapa departemen SDM bisa menunjuk manajer lini berperan menjadi pelatih dan fasilitator.

#### 5. Model Humanistik

Ide utama dari model humanistik adalah departemen sdm dibentuk guna mengembangkan serta membantu perkembangan nilai dari potensi SDM di perusahaan, spesialis SDM harus bisa memahami individu pegawai dan membantu untuk memaksimalkan peningkatan karir. Model humanistik ini menggambarkan tumbuhnya perhatian perusahaan kepada pelatihan serta pengembangan karyawan.

#### 6. Model Ilmu Perilaku

Dalam model ilmu perilaku berasumsi bahwa ilmu perilaku seperti psikologi dan perilaku perusahaan adalah dasar kegiatan sumber daya manusia, prinsipnya adalah sebuah pendekatan ilmu pengetahuan kepada perilaku manusia bisa diterapkan kepada semua permasalahan sumber daya manusia yang berdasarkan pada prinsip ilmu pengetahuan, meliputi evaluasi, teknik umpan balik, desain tujuan dan program pelatihan dan manajemen karir.

### **2.1.2.5 Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

Bintoro dan Daryanto (2017:19) menyatakan lingkup manajemen sumber daya manusia mejadi suatu proses sistematis untuk membawa perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan dengan melibatkan hal hal berikut ini:

1. Perencanaan sumber daya manusia yang dibutuhkan perusahaan.
2. Menganalisis jabatan dan pekerjaan.

3. Perekrutan dan penyeleksian karyawan yang dibutuhkan sesuai prosedur.
4. Memperkenalkan latar belakang perusahaan , budaya organisasi perusahaan, nilai-nilai perusahaan dan etika kerja
5. Pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia.
6. Penilaian prestasi dan kinerja karyawan.
7. Memotivasi karyawan, memperhatikan kesejahteraan, kesehatan karyawan.

#### **2.1.2.6 Aktivitas Sumber Daya Manusia**

Mathis dan Jackson (2011:6) menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia terdiri dari beberapa kelompok yang saling terkait. Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh lingkungan eksternal, kekuatan hukum, politik, ekonomi, sosial dan budaya serta teknologi. Berikut ini adalah tujuh aktifitas sumber daya manusia:

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.
2. Kesempatan kerja yang sama/*Equal Employment Opportunity*: kesempatan untuk mendapatkan perkerjan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.

3. Penempatan kerja/*Staffing*: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, system penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai undang-undang yang berlaku.
7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

### **2.1.3 Gaya Kepemimpinan**

#### **2.1.3.1 Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan faktor yang menentukan dalam suatu perusahaan. Berhasil atau gagalnya perusahaan dalam mencapai suatu tujuan dipengaruhi oleh cara seorang pemimpin. Sosok pemimpin dalam perusahaan dapat menjadi efektif apabila pemimpin tersebut mampu mengelola perusahaannya dan mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerja sama

dalam mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini merupakan definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Drath dan Palus dalam Gary Yukl (2015:3) menyatakan bahwa :

“Kepemimpinan adalah proses untuk memahami apa yang dilakukan orang secara bersama-sama, sehingga mereka memahami dan mau melakukannya”.

Sedangkan menurut Sutikno (2014:16)

” Kepemimpinan dalam organisasi diarahkan untuk mempengaruhi orang-orang yang dipimpinnya, agar mau berbuat seperti yang diharapkan ataupun diarahkan oleh orang lain yang memimpinya.

Veithzal Rivai (2013:3) mengemukakan bahwa:

“Kepemimpinan adalah suatu perilaku dengan tujuan tertentu untuk mempengaruhi aktivitas para anggota kelompok untuk mencapai tujuan bersama yang dirancang untuk memberikan manfaat individu dan organisasi, sehingga dalam suatu organisasi kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam menentukan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi”.

Katz dan Kahn dalam Cipi Priatna (2015:30) berpendapat:

“Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi.”

Berdasarkan semua pengertian yang telah dikemukakan para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses dan perilaku seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku dan mendayagunakan para bawahannya agar mau bekerja sama dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab untuk mencapai tujuan perusahaan.

### 2.1.3.2 Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan berkelompok atau instansi masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berda di dalam dan bukan di luar situasi tersebut. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veitzhal Rivai (2013:34), yaitu :

#### 1. Fungsi Instruksi

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

#### 2. Fungsi Konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukan dalam menetapkan keputusan. Konsultasi itu dimaksudkan untuk memperoleh masukan berupa umpan balik (feed back) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan dan dilaksanakan.

#### 3. Fungsi partisipatif

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun

dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

#### 4. Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

#### 5. Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi dan pengawasan.

### **2.1.3.3 Teori Kepemimpinan**

S.P. Siagian dalam Sedarmayanti (2016:274) mengutarakan tentang berbagai teori kepemimpinan yang dibagi menjadi tiga bagian, yaitu:

1. Teori genetis, kepemimpinan dibawa sejak manusia lahir ke dunia
2. Teori Sosial, seorang pemimpin akan dapat menjadi pemimpin karena diciptakan oleh masyarakat
3. Teori ekologis, calon pemimpin, sedikit banyak telah membawa bakat sejak lahir, tetapi bakat saja belum cukup dijadikan modal memimpin, karena itu bakat harus dilengkapi dengan pendidikan dan pengalaman hidup

Sedangkan R. Achmad Rustandi dalam Sedarmayanti (2016:274) mengemukakan tiga pendekatan dalam teori kepemimpinan yaitu:

1. Pendekatan bakat

Pemimpin muncul karena memang sudah mempunyai bakat kepemimpinan dalam dirinya, sehingga dengan bakat itu ia berhasil menjadi seorang pemimpin

2. Pendekatan situasional

Bukan bakat yang menentukan keberhasilan seorang pemimpin, tetapi diyakini bahwa situasi yang menyebabkan munculnya seorang pemimpin.

3. Pendekatan bakat dan situasional

Merupakan teori gabungan antara pendapat bahwa pemimpin itu dilahirkan bersama bakat dengan pemimpin yang lahir karena tuntutan situasi.

#### **2.1.3.4 Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan. Gaya artinya sikap, gerakan, tingkah laku, sikap yang elok, gerak-gerik yang bagus, kekuatan, kesanggupan untuk berbuat baik. Dan gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi, sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Berikut ini merupakan definisi gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa:

“Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan yang bertujuan untuk mendorong gairah kerja, kepuasan kerja dan produktivitas karyawan yang tinggi, agar dapat mencapai tujuan organisasi yang maksimal.”

Sedangkan menurut Heidjrachman dan Husnan dalam Frengky Basna (2016:320) menyatakan bahwa :

“Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu”.

Thoha (2012:49) mengemukakan bahwa :

“Gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”.

Dari beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, bawahan atau kelompok, kemampuan mengarahkan tingkah laku bawahan atau kelompok dengan memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan oleh kelompoknya, untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

### **2.1.3.5 Jenis- jenis Gaya Kepemimpinan**

Corak atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) akan sangat berpengaruh terhadap efektifitas pemimpin. Robbins dalam Bryan Johannes Tampi (2014:6) mengidentifikasi empat jenis gaya kepemimpinan:

#### **1. Gaya kepemimpinan kharismatik**

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka.

Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik :

- a. Visi dan artikulasi, memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada *status quo*, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.
- b. Risiko personal, pemimpin kharismatik bersedia menempuh risiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan, pemimpin kharismatik mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut, pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsive terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional, pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

## 2. Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen, kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.

- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif), melihat dengan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif), mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Laissez-Faire, melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

### 3. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Ada empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

### 4. Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.

Sedangkan Menurut Terry dalam Suwatno dan Priansa (2016:156) jenis gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1. Kepemimpinan pribadi (*personal leadership*)

Dalam jenis ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim.

2. Kepemimpinan non-pribadi (*non-personal leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan instruksi-instruksi tertulis.

3. Kepemimpinan otoriter (*authoritarian leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang, karena menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya digerakan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karena takut.

4. Kepemimpinan kepatuhan (*paternal leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu

yang pelik diserahkan kepada pimpinan untuk menyelesaikannya. Dengan demikian pimpinan sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.

5. Kepemimpinan demokratis (*democratic leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan selalu mengadakan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik di dalam menghadapi segala persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahan bergeraknya itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.

6. Kepemimpinan bakat (*indigenous leadership*)

Dalam jenis ini pimpinan dapat menggerakkan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya, jadi tipe ini lahir karena pembawannya sejak lahir seolah-olah ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pimpinan tidak akan susah menggerakkan bawahannya, karena para bawahannya akan selalu menurut akan kehendaknya.

Menurut House dalam Suwatno dan Priansa (2016:158) terdapat macam-macam gaya kepemimpinan antara lain :

1. Kepemimpinan Direktif

Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

## 2. Kepemimpinan yang Mendukung

Kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian dan kebutuhan bawahan.

## 3. Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.

## 4. Kepemimpinan Beorientasi Prestasi

Kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

### **2.1.3.6 Faktor-faktor yang mempengaruhi Gaya Kepemimpinan**

H. Joseph Reitz dalam Indah Dwi Rahayu (2017:2), dalam melaksanakan aktivitas pemimpin ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi gaya kepemimpinan, yaitu:

1. Kepribadian (personality), pengalaman masa lalu dan harapan pemimpin, hal ini mencakup nilai-nilai, latar belakang dan pengalamannya akan mempengaruhi pilihan akan gaya kepemimpinan.
2. Harapan dan perilaku atasan
3. Karakteristik, harapan dan perilaku bawahan mempengaruhi terhadap apa gaya kepemimpinan.
4. Kebutuhan tugas, setiap tugas bawahan juga akan mempengaruhi gaya pemimpin.
5. Iklim dan kebijakan organisasi mempengaruhi harapan dan perilaku bawahan.
6. Harapan dan perilaku rekan.

### 2.1.3.7 Mengidentifikasi Gaya Kepemimpinan

Fiedler dalam Robbins dan Judge (2017:253) meyakini sebuah faktor kunci dalam keberhasilan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Fiedler mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan individu adalah tetap; jika sebuah situasi mensyaratkan seorang pemimpin untuk berorientasi pada tugas dan orang dalam posisi kepemimpinan tersebut adalah yang berorientasi pada hubungan, salah satu situasi harus dimodifikasi atau pemimpin harus digantikan untuk mencapai efektivitas yang optimal

### 2.1.3.8 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Hasibuan (2016:171) mengemukakan 3 dimensi gaya kepemimpinan yaitu:

**Tabel 2.1**  
**Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan**

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>
1. Kepemimpinan Otoriter	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Wewenang mutlak terpusat pada pimpinan</li> <li>b. Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan</li> <li>c. Tidak ada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran.</li> </ul>
2. Kepemimpinan Delegatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Pimpinan melimpahkan wewenang lebih banyak kepada bawahan</li> <li>b. Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan</li> <li>c. Bawahan bebas menyampaikan saran dan pendapat</li> </ul>
3. Kepemimpinan Partisipatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>a. Wewenang pimpinan tidak mutlak</li> <li>b. Keputusan dibuat bersama antara</li> </ul>

	pimpinan dan bawahan c. Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran dan pendapat
--	---

**Sumber: Hasibuan (2016:171)**

#### 2.1.4 Etos Kerja

Etos berasal dari bahasa Yunani (*etos*) yang memberikan arti sikap, kepribadian, watak, karakter, serta keyakinan atas sesuatu. Sikap ini tidak saja dimiliki oleh individu, tetapi juga oleh kelompok bahkan masyarakat. Dalam kamus besar bahasa Indonesia etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas dan keyakinan seseorang atau suatu kelompok. Kerja dalam arti pengertian luas adalah semua bentuk usaha yang dilakukan manusia, baik dalam hal materi, intelektual dan fisik, maupun hal-hal yang berkaitan dengan keduniaan maupun keakhiratan. Berikut ini merupakan definisi kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli :

Sinamo (2011:55) menyatakan bahwa :

“Etos kerja adalah totalitas kepribadian diri serta cara mengekspresikan, memandang, meyakini, dan memberikan makna pada sesuatu, yang mendorong diri untuk bertindak dan meraih amal yang optimal”.

Jansen dalam Ramli dan Mukhlis (2013:101) mengemukakan bahwa :

“Etos Kerja merupakan perilaku khas suatu komunitas atau organisasi, mencakup motivasi yang menggerakkan, karakteristik utama, spirit dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap-sikap, aspirasi-aspirasi, keyakinan-keyakinan, prinsip-prinsip, standar-standar ”.

Sedangkan Chaplin dalam Ruby Cahyadi (2013:4) menyatakan bahwa :

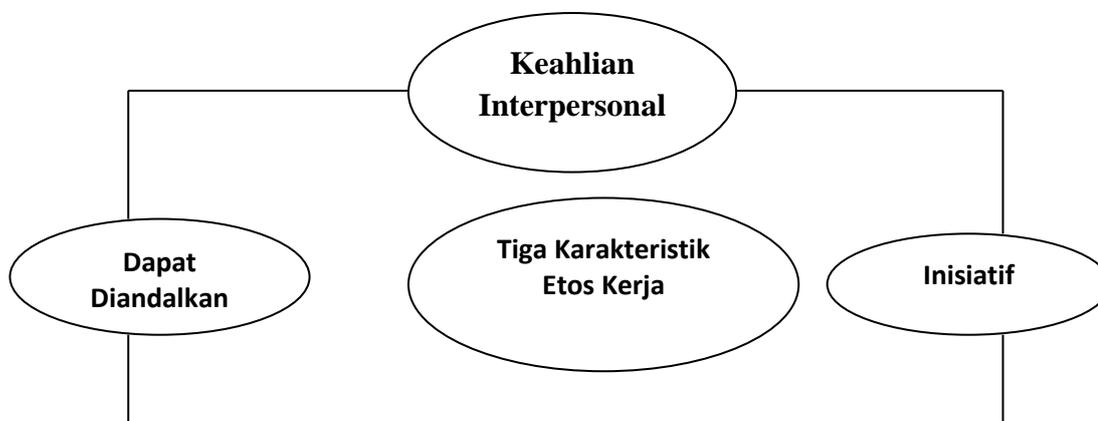
“Etos kerja adalah watak atau karakter suatu kelompok nasional atau kelompok ras tertentu. Etos kerja dalam suatu perusahaan tidak akan muncul begitu saja, akan tetapi harus diupayakan dengan sungguh-

sungguh melalui proses yang terkendali dengan melibatkan semua sumber daya manusia dalam seperangkat sistem dan alat-alat pendukung.

Berdasarkan semua pengertian yang telah dikemukakan para ahli diatas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa etos kerja adalah mengandung makna sebagai aspek evaluatif yang dimiliki oleh individu (kelompok) dalam memberikan penilaian terhadap kerja. Etos kerja yang baik dalam perusahaan dapat membantu karyawan untuk memahami bagaimana cara mereka bekerja menjalankan tugasnya.

#### 2.1.4.1 Fungsi Etos Kerja

Sinamo (2011:54) mengemukakan untuk menciptakan etos kerja karyawan yang bersinergi satu dengan yang lainnya secara utuh, dapat digambarkan pada gambar berikut:



*Sumber : Sinamo (2011)*

**Gambar 2.1**  
**Karakteristik Etos Kerja**

##### 1. Keahlian interpersonal

Keahlian yang dimiliki oleh karyawan yang berkaitan dengan bagaimana karyawan berhubungan dengan pekerja lain di lingkungan kerjanya. Keahlian interpersonal meliputi karakteristik pribadi yang dapat memfasilitasi

terbentuknya hubungan interpersonal yang baik dan memberikan kontribusi dalam performansi kerja.

2. Inisiatif

Perilaku yang dimiliki oleh karyawan yang dapat memfasilitasi dirinya agar terdorong untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan tidak langsung merasa puas dengan kinerja yang biasa. Sifat karyawan seperti ini dapat digambarkan seperti cerdas, produktif, antusias, teliti.

3. Dapat diandalkan

Perilaku karyawan yang berhubungan langsung dengan adanya harapan terhadap hasil kerja yang memuaskan, berdasarkan fungsi kerja yang diharapkan perusahaan.

#### **2.1.4.2 Karakteristik Etos Kerja**

Sinamo (2011:13) menyatakan etos kerja yang positif pasti akan menunjukkan kaitan yang sangat erat antara perusahaan dengan nilai kepercayaan untuk mencapai visi dan misi secara konsisten melalui norma-norma nilai kerja yang menciptakan suasana nyaman, aman, dan sejahtera bagi setiap individunya. Etos kerja yang baik berasal dari hasil kesadaran sebuah perusahaan untuk secara tulus menggali semua potensi positifnya dalam rangka memberikan nilai-nilai terbaiknya kepada setiap individunya.

#### **2.1.4.3 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Etos Kerja**

Menurut Sinamo (2011:51) Secara umum faktor-faktor yang mempengaruhi etos kerja dikelompokkan ke dalam 2 hal, yaitu:

### 1. Faktor Internal

Seseorang yang memiliki etos kerja dapat dipengaruhi oleh motivasi yang berasal dari dalam diri atau dari faktor internal. Etos kerja ialah suatu pandangan dan sikap yang didasari oleh nilai-nilai yang diyakini seseorang. Etos kerja ditentukan oleh kualitas pendidikan, keahlian, dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu untuk meningkatkan sumber daya manusia.

### 2. Faktor eksternal

Budaya yang tertanam sejak lama dalam masyarakat mampu mempengaruhi etos kerja yang akan dimunculkan individu. Budaya tersebut meliputi, disiplin, sikap mental diyakini oleh masyarakat setempat. Masyarakat yang memiliki sistem orientasi maju akan memiliki etos kerja yang tinggi. Sedangkan, masyarakat yang memiliki sistem masyarakat konservatif akan memiliki etos kerja yang rendah. Etos kerja akan dipengaruhi oleh lingkungan kerja yang mampu meningkatkan kinerja individu. Yang mana lingkungan kerja dipengaruhi oleh fasilitas kerja, gaji atau tunjangan, dan hubungan kerja. Hubungan kerja antara individu satu dengan yang lainnya dapat meningkatkan produktivitas kerja ketika individu mampu menghadapi pekerjaannya dan juga ketenangan psikologis yang ditimbulkan dari hubungan kerja tersebut.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Etos Kerja**

Menurut Sinamo (2011:56) untuk mengetahui apakah etos kerja atau semangat kerja karyawan di suatu perusahaan itu dalam kondisi tinggi atau rendah dapat dilihat dari dimensi dan indikator sebagai berikut:

**Tabel 2.2**  
**Dimensi dan Indikator Etos Kerja**

<b>Dimensi</b>	<b>Indikator</b>
1. Kerja Cerdas	a. Kerja adalah seni, bekerja cerdas penuh kreativitas, b. Kerja adalah kehormatan, bekerja tekun penuh keunggulan
2. Kerja Keras	a. Kerja adalah aktualisasi , bekerja keras penuh semangat b. Kerja adalah amanah, bekerja benar penuh tanggung jawab c. Kerja adalah panggilan, bekerja tuntas penuh integritas
3. Kerjas Ikhlas	a. Kerja adalah rahmat, bekerja tulus penuh rasa syukur b. Kerja adalah ibadah, bekerja serius penuh kecintaan c. Kerja adalah pelayanan, bekerja paripurna penuh kerendahanhati

**Sumber: Sinamo (2011:56)**

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Dalam upaya mengatasi permasalahan yang kompleks, manajemen dapat melakukan perbaikan, yang salah satunya melalui pengembangan SDM. Perbaikan tersebut bertujuan untuk memperkuat diri dan meningkatkan daya tahan SDM dan organisasi dalam menghadapi persaingan. Keberhasilan organisasi dalam memperbaiki kinerja organisasinya sangat bergantung pada kualitas SDM

yang bersangkutan dalam berkarya atau bekerja sehingga organisasi perlu memiliki pegawai yang berkemampuan dan berkinerja tinggi.

Definisi Kinerja menurut Dessler dalam Arif Ramdhani (2011:18)

“Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan.

Moehariono (2012:2) menyatakan bahwa

Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi.”

Sedangkan Suwatno dan Donni (2013:196) mengemukakan bahwa

Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja

Selain itu Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9) menyatakan bahwa :

“Kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Dari beberapa pengertian tersebut, penulis dapat menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pencapaian seseorang atau sekelompok orang dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan.

#### **2.1.5.1 Tujuan dan Kegunaan Penilaian Kinerja Karyawan**

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik,

tujuan evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Agus Sunyoto dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2014:10) yaitu:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpartisipasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana dikalat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegunaan penilaian kinerja karyawan yaitu:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.

- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik.
- g. Sebagai alat untuk melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (job description).

#### **2.1.5.2 Elemen Kunci Penilaian Kinerja Karyawan**

Menurut James B. Whittaker dalam Sedarmayanti (2011:328) terdapat empat elemen kunci penilaian kinerja yaitu:

- 1. Perencanaan dan penetapan tujuan
- 2. Pengembangan ukuran yang relevan
- 3. Pelaporan formal atas hasil
- 4. Penggunaan informasi

#### **2.1.5.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Gibson, Ivancevich dan Donnely dalam Arif Ramdhani (2011:22) mengemukakan adanya tiga kelompok variabel sebagai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dan potensi individu dalam organisasi yaitu :

- 1. Variabel individu, meliputi:
  - a. kemampuan dan keterampilan (fisik),
  - b. latar belakang (keluarga, tingkat sosial, dan pengalaman), dan
  - c. demografis (umur, asal usul, jenis kelamin).

2. Variabel organisasi, meliputi:
  - a. sumberdaya,
  - b. kepemimpinan,
  - c. imbalan,
  - d. struktur, dan
  - e. desain pekerjaan.
  
3. Variabel psikologis meliputi:
  - a. mental/intelektual,
  - b. persepsi,
  - c. sikap,
  - d. kepribadian,
  - e. belajar, dan
  - f. motivasi.

Sedangkan menurut A. Dale Timple dalam Mangkunegara (2014:15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, salah satunya disiplin kerja. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan, salah satunya kepemimpinan. Dengan demikian dapat disimpulkan faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja antara lain faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

#### **2.1.5.4 Sasaran Kinerja Karyawan**

Menurut Furtwengler dalam Lijan Poltak Sinambela (2016:54) sasaran kinerja mencakup perbaikan kinerja, pengembangan pegawai, kepuasan pegawai,

keputusan kompensasi, dan keterampilan berkomunikasi. Sebagai sasaran, suatu kinerja mencakup unsur-unsur diantaranya :

- a. *the performers*, yaitu orang yang menjalankan kinerja
- b. *the action* atau *performance*, yaitu tentang tindakan atau kinerja yang dilakukan oleh *performer*;
- c. *a time element*, menunjukkan waktu kapan pekerjaan dilakukan;
- d. *an evaluation method*, tentang cara penilaian bagaimana hasil pekerjaan dapat dicapai
- e. *the place*, menunjukkan tempat di mana pekerjaan dilakukan.

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

Dessler dalam Arif Ramdhani (2011:27) menjelaskan terdapat delapan dimensi pengukuran kinerja yaitu :

1. Pemahaman Pekerjaan/Kompetensi :
  - a. Menunjukkan pemahaman dan keterampilan yang sangat diperlukan dalam pencapaian efektivitas kerja.
  - b. Memahami harapan pekerjaan dan tetap melaksanakannya sesuai dengan perkembangan baru dalam wilayah tanggung jawabnya.
  - c. Menunjukkan tanggung jawab sesuai dengan prosedur dan kebijakan pekerjaan.
  - d. Bertindak sebagai narasumber pada orang-orang yang bergantung untuk mendapatkan bantuan.
2. Kualitas/Kuantitas Kerja
  - a. Menyelesaikan tugas-tugas secara teliti, akurat, dan tepat waktu sehingga mencapai hasil yang diharapkan

- b. Menunjukkan perhatian pada tujuan-tujuan dan kebutuhan departemennya dan departemen lain yang bergantung pada pelayanan dan hasil kerjanya.
  - c. Menangani berbagai tanggung jawab secara efektif.
  - d. Menggunakan jam kerja secara produktif.
3. Perencanaan
- a. Menetapkan sasaran yang jelas dan mengorganisasikan kewajiban bagi diri sendiri berdasarkan pada tujuan departemen, divisi, atau pusat manajemen.
  - b. Mengidentifikasi sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi.
  - c. Mencari pedoman saat terdapat ketidakjelasan tujuan atau prioritas.
4. Inisiatif/Komitmen
- a. Menunjukkan tanggung jawab pribadi ketika melaksanakan kewajiban pekerjaan.
  - b. Menawarkan bantuan untuk mendukung tujuan dan sasaran departemen dan divisi.
  - c. Bekerja dengan pengawasan yang minimal.
  - d. Menunjukkan kesediaan dengan jadwal kerja/harapan kehadiran untuk posisi tersebut.
5. Penyelesaian masalah/kreativitas
- a. Mengidentifikasi dan menganalisis masalah.
  - b. Merumuskan alternatif pemecahan masalah.
  - c. Melakukan atau merekomendasikan tindakan yang sesuai.
  - d. Menindaklanjuti untuk memastikan masalah telah diselesaikan.
6. Kerja Tim dan Kerja Sama :

- a. Menjaga keharmonisan dan efektivitas hubungan dengan atasan, rekan kerja dan/atau bawahan
  - b. Beradaptasi untuk perubahan prioritas dan kebutuhan
  - c. Berbagi informasi dan sumber daya dengan pihak lain untuk meningkatkan hubungan kerja yang positif dan kolaboratif.
7. Kemampuan berhubungan dengan orang lain :
- a. Berhubungan secara efektif dan positif dengan atasan, rekan kerja, bawahan dan stackholders lainnya.
  - b. Menunjukkan rasa menghargai kepada setiap individu.
8. Komunikasi (lisan dan tulisan)
- a. Menyampaikan informasi dan ide secara efektif baik lisan maupun tulisan.
  - b. Mendengar dengan hati-hati dan mencari klarifikasi untuk memastikan pemahaman.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

**Tabel 2.3**  
**Perbandingan Penelitian Terdahulu yang Mendukung Penelitian**

No.	Peneliti, Tahun, dan Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Bryan Johannes Tampi , 2014  Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja	Gaya Kepemimpinan   Kinerja	Motivasi   Jumlah responden

	Kinerja Pada PT. Bank Negara Indonesia, TBK. Regional Sales Manado (Jurnal Acta Diurna Vol.III No.4)	karyawan.	Karyawan	Objek Penelitian
2.	Ramli Dodi dan Mukhlis Yunus, 2013  Pengaruh Iklim Organisasi, Etos Kerja dan Disiplin terhadap Kinerja Karyawan dan Dampaknya Pada Kinerja PT. Arun Lhokseumawe Aceh (Jurnal Manajemen Pascasarjana Universitas Syiah Kuala Vol 2 ,No.1)	Etos kerja berpengaruh secara signifikan baik parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.	Etos Kerja   Kinerja Karyawan	Objek Penelitian  Jumlah responden  Iklim Organisasi  Disiplin  Kinerja Organisasi
3.	Y. Ruyatnasih, Anwar Musadad dan Beni Hasyim (2013)  Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan PT.	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Gaya Kepemimpinan   Kinerja Karyawan	Motivasi   Jumlah responden

	Mitrabuana Jayalestari Karawang (Jurnal Manajemen Vol. 10 No. 3)			Objek Penelitian
4.	Udin Rinaldi, 2016  Dampak Disiplin, Etos Kerja dan Iklim Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sentosa Pontianak (Jurnal Eksos Th XI. No. 1)	Secara simultan menerima hipotesis adanya pengaruh variabel etos kerja terhadap kinerja karyawan	Etos Kerja  Kinerja Karyawan	Deskriptif Kualitatif  Objek penelitian  Disiplin  Iklim Organisasi
5.	Mouren Bawelle dan Janjtje Sepang, 2016  Pengaruh Etos Kerja, Gairah Kerja dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. BRI cabang Tahuna (Jurnal EMBA Vol.4 No.5)	Etos Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Etos Kerja  Kinerja Karyawan	Gairah Kerja  Disiplin Kerja  Jumlah responden  Objek Penelitian
6.	Titis Widyawati, 2014  Pengaruh Gaya Kepemimpinan	Gaya kepemimpinan menunjukkan pengaruh signifikan dan	Gaya Kepemimpinan	Jumlah responden  Objek Penelitian

	Terhadap Kinerja Karyawan PT. Darmanusa Maharani Fontana Surabaya ( Jurnal Ilmu dan Riset Manajemen Vol.3 No.3)	positif terhadap kinerja karyawan	Kinerja Karyawan	
7.	Ferry Hardian, Kusdi Rahardjo dan Moch Soe'oad Hakam, 2015  Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Service Center Panasonic Surabaya ( Jurnal JAB Vol.1 No.1 )	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Gaya Kepemimpinan  Kinerja Karyawan	Jumlah responden  Objek Penelitian
8.	Stela Timbuleng dan Jacky Sumaraw, 2015  Pengaruh Etos Kerja, Disiplin Kerja dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Hasjrat Abadi	Etos kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan.	Etos Kerja  Kinerja Karyawan	Disiplin Kerja  Komitmen Organisasi  Jumlah responden  Objek Penelitian

	Cabang Manado (Jurnal EMBA, Vol.3 No.2)			
9.	Karina Dewi dan Hardi Utomo, 2015  Pengaruh Etos Kerja, Insentif dan Pengembangan Karir Terhadap Kinerja Karyawan PT. Morichindo Fashion Unggaran (Jurnal Ilmiah Among Makarti Vol.8 No. 16 )	Etos Kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.	Etos Kerja  Kinerja Karyawan	Jumlah responden  Objek Penelitian  Insentif  Pengembang an Karir
10.	Kadek Ary Setiawan dan Ni Wayan Mujiati, 2016  Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kinerja karyawan PT. Astra Honda Nusa Dua Kabupaten Badung (Jurnal Manajemen Unud Vol.5 No.12)	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.	Gaya Kepemimpinan  Kinerja Karyawan	Jumlah responden  Objek Penelitian  Kompensasi
11.	Iqbal N, Anwar S ,	<i>Leadership Style has a</i>	<i>Leadership Style</i>	Jumlah responden

	Haider N (2015)  <i>Effect of Leadership Style on Employee Performance</i>  ( <i>Arabian Journal Business and Management 5:146 DOI:</i> )	<i>great positive effect on Employee Performance</i>  (Gaya Kepemimpinan memiliki pengaruh positif yang besar terhadap kinerja karyawan.)	<i>Employee Performance</i>	Objek Penelitian
12.	Osabiya Babatunda (2015)  <i>The Impact of Leadership Style on Employee's Performance</i> ( <i>Public Policy and Administration Research ISSN 2224-573(Paper) ISSN 2225-0972 (Online) Vol .5 No.1 )</i>	<i>The study revealed that there is significance relationship between Leadership Style and Employee Performance</i>  (Studi tersebut mengungkapkan bahwa ada hubungan yang signifikan antara Gaya Kepemimpinan	<i>Leadership Style</i>  <i>Employee Performance</i>	Jumlah responden  Objek Penelitian

		dan Kinerja Karyawan)		
13.	Adewale Omotayo, James Olalekan, Hezekiah, Akinrole (2015)  <i>Work Ethics and Employees' Job Performance (Journal of Leadership, Accountability and Ethics Vol. 12(1)</i>	<i>The study proposes that strong work ethics results in excellent work performance</i> (Studi ini mengemukakan bahwa etos kerja yang kuat menghasilkan kinerja yang sangat baik)	<i>Work Ethics</i>  <i>Employee Performance</i>	Jumlah responden  Objek Penelitian
14.	Shahrul Nizam, Mohd Nur Ruzainy, Siti Sarah, Siti Syafina (2016)  <i>The Relationship between Work Ethics and Employees' Job Performance (The European Proceedings of Social and Behavioural Sciences epSBS eISSN: 2357-1330)</i>	<i>The study found that work ethics affects job performance significantly</i> (Studi tersebut menemukan bahwa etika kerja mempengaruhi kinerja secara signifikan)	<i>Work Ethics</i>  <i>Employee Performance</i>	Jumlah responden  Objek Penelitian

15.	Dona Dianing Ratri, 2013  Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bag., Retail di PT. Propan Raya ICC Cabang Semarang ( Dinamika Manajemen Vol.2 No.3)	Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.	Etos Kerja  Gaya Kepemimpinan  Kinerja Karyawan	Motivasi  Jumlah responden  Objek Peneletian
-----	---	--	---	--

*Sumber : Data diolah untuk penelitian (2017)*

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dimaksudkan untuk menggambarkan jawaban masalah penelitian dimana masalah penelitian ini adalah tentang kinerja karyawan. Terdapat dua variabel independen yaitu gaya kepemimpinan dan etos kerja yang mempengaruhi variabel dependen kinerja karyawan.

Gaya kepemimpinan merupakan kemampuan mempengaruhi orang lain, dengan memiliki kemampuan atau keahlian khusus dalam bidang yang diinginkan untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan yang dipakai oleh seorang pemimpin akan mempengaruhi kinerja karyawan. Menurut Sutikno (2014:19), fungsi dari gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan strategi mengefektifkan organisasi sebagai teknik mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku

atau menggerakkan anggota organisasi agar melaksanakan kegiatan atau bekerja untuk mencapai tujuan organisasi sehingga sangat berpengaruh karena dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Etos kerja adalah mengandung makna sebagai aspek evaluatif yang dimiliki oleh individu (kelompok) dalam memberikan penilaian terhadap kerja. Sinamo (2011:51) menyatakan etos kerja yang baik dalam perusahaan dapat membantu karyawan untuk memahami bagaimana cara mereka bekerja menjalankan tugasnya dan menggali semua potensi positifnya sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan tersebut.

Penulis sampai pada pemahaman bahwa dengan adanya gaya kepemimpinan dan etos kerja yang berlangsung dapat mempengaruhi kinerja karyawan PT. Anugerah Pharmindo Lestari cabang Bandung. Terbukti dengan jurnal penelitian terdahulu, bahwa terdapat pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kinerja karyawan pada pembahasan selanjutnya.

### **2.2.1 Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan**

Gaya kepemimpinan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Kualitas pemimpin tidak ditentukan oleh besar atau kecilnya hasil yang dicapainya, tetapi ditentukan oleh pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan.

Pada penelitian Bryan Johannes Tampi (2014) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan

PT.Bank Negara Indonesia Regional Sales Manado. Nilai  $R Square$  sebesar 0,673 dapat diartikan bahwa pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap variabel kinerja karyawan adalah sebesar 63,7%

Begitu juga dengan penelitian Y. Ruyatnasih, Anwar Musadad dan Beni Hasyim (2013) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Mitrabuana Jayalestari Karawang. Dengan pengaruh sebesar 24,8%

Hal ini didukung juga dengan penelitian yang dilakukan oleh Osabiya Babatunda (2015) dan Iqbal N. (2015) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

### **2.2.2 Pengaruh Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Pentingnya etos kerja bagi karyawan menyebabkan variabel ini wajib dijadikan salah satu variabel penting dalam memotivasi karyawan untuk bekerja. Etos kerja yang tinggi juga merupakan salah satu patokan karyawan yang berkinerja tinggi. Karyawan yang memiliki etos kerja yang baik dan positif pasti juga memiliki kinerja kerja yang baik dan positif pula.

Penelitian yang dilakukan oleh Mouren Bawelle dan Janjtje Sepang (2016) menyatakan bahwa etos kerja memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan PT. BRI cabang Tahuna. Selain itu etos kerja merupakan variabel yang pengaruhnya terbesar terhadap kinerja karyawan dalam penelitian ini. Ini berarti bahwa etos kerja berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Udin Rinaldi (2016) menyatakan dengan level signifikan 95% secara statistik data mendukung

hipotesa yang menyatakan bahwa etos kerja secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh Ramli Dodi , Mukhlis Yunus dan Amri (2013) menyatakan etos kerja secara simultan berpengaruh pada kinerja karyawan. Etos kerja yang dilakukan oleh karyawan PT. Arun NGL Lhokseumawe Aceh mempunyai pengaruh terhadap kinerja karyawan dengan hasil perolehan koefisien sebesar 0,223

Hal ini didukung juga oleh dengan penelitian yang dilakukan oleh Shahrul Nizam, Mohd Nur Ruzainy, Siti Sarah dan Siti Syafina (2016) dan penelitian Adewale Omotayo, James Olalekan, Hezekiah dan Akinrole (2015) yang menyatakan bahwa etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

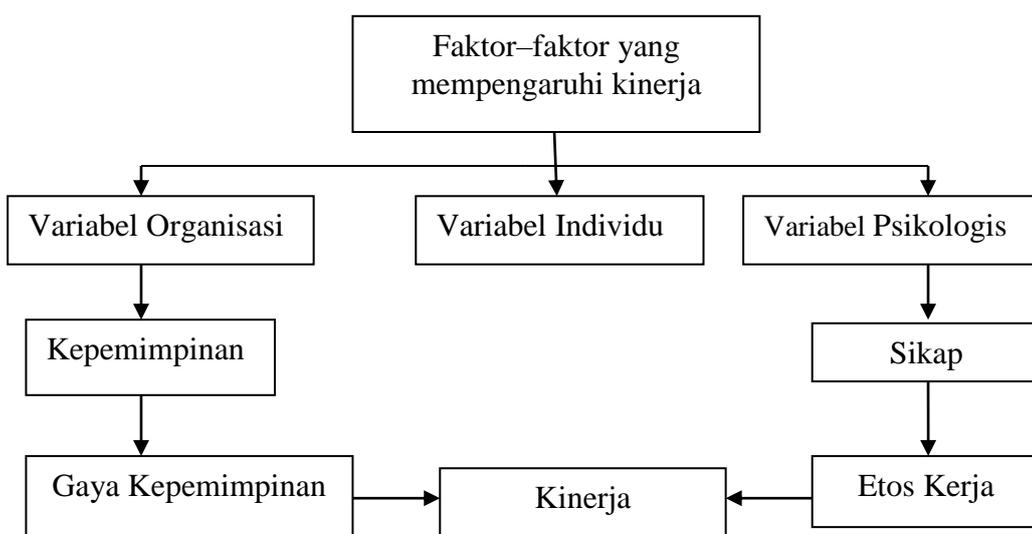
### **2.2.3 Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja terhadap Kinerja Karyawan**

Keberhasilan suatu organisasi dalam pencapaian tujuan melalui usaha menggerakkan orang lain dalam suatu organisasi tidak terlepas dari gaya kepemimpinan. Dengan pola tingkah laku yang dirancang sesuai untuk mempengaruhi bawahannya, seorang pemimpin berusaha untuk memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Selain gaya kepemimpinan, etos kerja juga dapat meningkatkan kinerja karyawan. Seorang pemimpin harus dapat memotivasi bawahannya agar memiliki etos kerja yang baik. Karyawan yang memiliki etos

kerja yang baik dan positif pasti juga memiliki kinerja kerja yang baik dan positif pula.

Pengaruh gaya kepemimpinan dan etos kerja terhadap kinerja karyawan telah diteliti sebelumnya oleh Dona Dianing Ratri (2013) di PT. Propan Raya ICC Cabang Semarang. Penelitian tersebut menunjukkan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, diartikan apabila gaya kepemimpinan yang ditunjukkan dengan kewibawaan pimpinan dimata karyawan, melibatkan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, sikap tanggung jawab pimpinan terhadap semua karyawan, maka kinerja karyawan akan meningkat. Etos kerja berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai, diartikan apabila etos kerja yang ditunjukkan dengan mempunyai penilaian positif terhadap manusia, bekerja dilakukan sebagai bentuk ibadah maka kinerja karyawan akan meningkat.

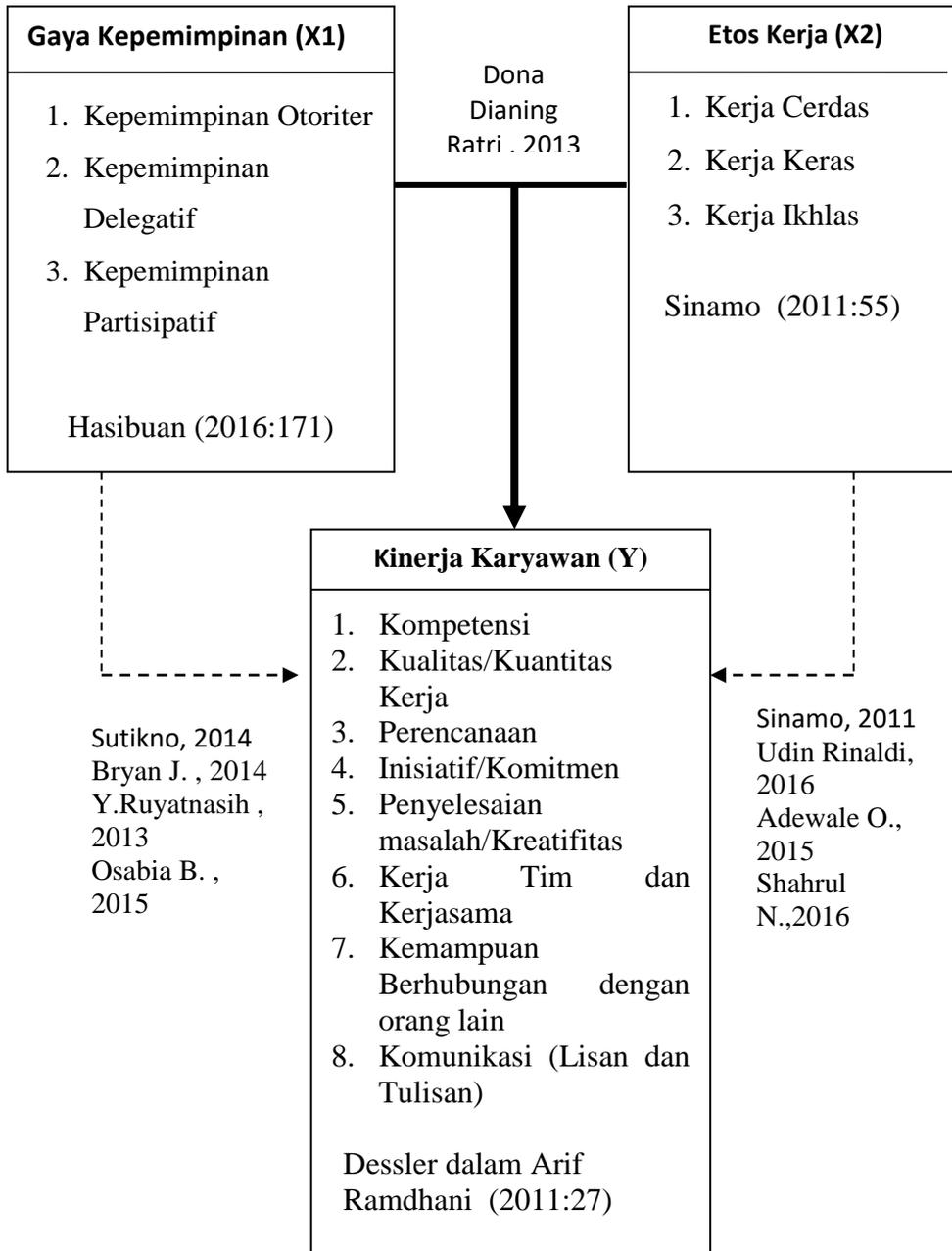
Untuk lebih jelasnya hubungan ketiga variabel tersebut, dapat dilihat pada gambar 2.3:



**Gambar 2.2**  
**Diagram Kerangka Pemikiran**

### 2.2.4 Paradigma Penelitian

Berdasarkan penelitian-penelitian diatas maka secara sistematis hubungan antara variabel dapat digambarkan melalui paradigma penelitian seperti gambar 2.3 berikut ini :



**Gambar 2.3**  
**Paradigma penelitian**

### **2.3 Hipotesis**

Sesuai dengan uraian tersebut diatas, penulis mengemukakan hipotesis secara parsial dan simultan sebagai berikut:

1. Secara Simultan

Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan

2. Secara Parsial

a. Gaya Kepemimpinan berpengaruh Terhadap Kinerja Karyawan.

b. Etos Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.