

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini berhubungan dengan masalah-masalah yang diteliti mengenai kepemimpinan, kreativitas dan kinerja pegawai.

2.1.1 Manajemen

Manajemen merupakan ilmu sekaligus seni dalam mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu, dengan adanya manajemen diharapkan daya guna dan hasil guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang pengertian manajemen :

Menurut Stephen P. Robbins dan Mary Coulter (2012:22) adalah *management insolves coordinating and overseeing the work activities of others so their activities completed efficiently and effectively.*

Oey Liang Lee (2011:16) mendefinisikan manajemen adalah seni dan ilmu, dalam manajemen terdapat strategi memanfaatkan tenaga dan pikiran orang lain untuk melaksanakan suatu aktifitas yang diarahkan pada pencapaian tujuan yang telah ditentukan sebelumnya.

Handoko (2011:3) menyatakan bahwa proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha dari para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang ditetapkan.

Berdasarkan beberapa definisi yang ada di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan kegiatan untuk mengatur suatu perencanaan supaya tujuan organisasi tercapai dengan baik. Kegiatan manajemen, terdiri dari adanya proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, penempatan, dan motivasi, sehingga dapat tercipta koordinasi yang baik sesama anggota yang melaksanakan organisasi tersebut.

2.1.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan bagian dari manajemen. Manajemen sumber daya manusia lebih memfokuskan diri kepada unsur manusia atau pegawai yang dimana pegawai adalah aset utama organisasi yang harus dipelihara dengan baik dan dimanfaatkan secara produktif. Berikut ini dikemukakan mengenai pendapat beberapa ahli tentang pengertian manajemen sumber daya manusia:

Andrew F. Sikula (2010:10) menyatakan *personnel administration is implementation of human resources (man power) by and within an enterprise.*

Wayne F. Cascio (2010:10) menyatakan *human resources management is the attraction, selection, retention, development and utilization of human resources in order to achieve both individual and organizational objectives.*

Dessler (2010:4) menyatakan :

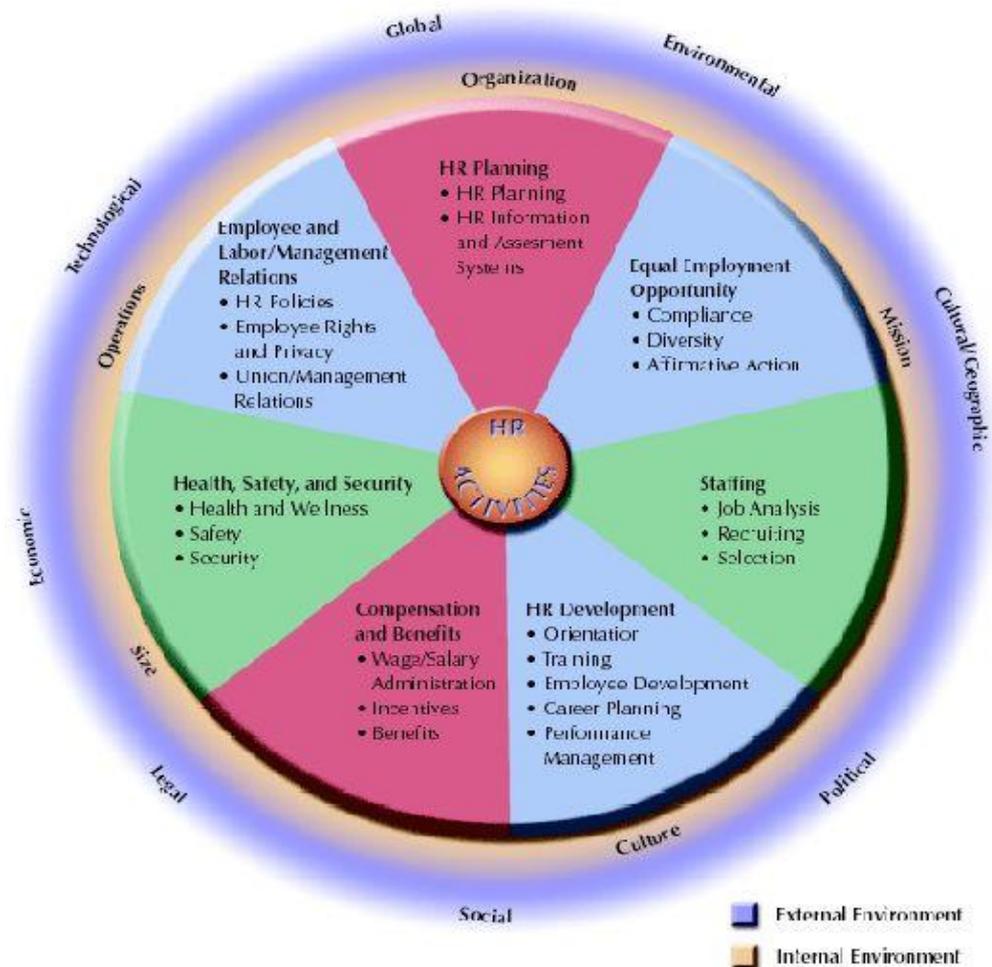
human resource managements means the policies and practices one needs to carry out the people or human resource aspects of management position, including recruiting, screening, training, rewarding, and appraising.

Mathis dan Jackson (2012:4) menyatakan “Sesuatu yang berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan dan efisiensi dilihat dari bakat seseorang untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi”.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah dijelaskan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa sumber daya manusia merupakan suatu proses dalam perencanaan untuk mengatur sumber daya manusia yang dimiliki supaya bisa dipergunakan dan dimanfaatkan secara baik sehingga memberikan kualitas dan nilai tambah bagi perusahaan.

2.1.1.3 Aktivitas Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Mathis dan Jackson (2012:43), fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah memberikan kontribusi pada suksesnya organisasi. Aktivitas MSDM yang mengacu pada tugas dan kewajiban yang harus dilaksanakan baik di dalam organisasi besar maupun organisasi yang kecil untuk mengurus dan mengkoordinasikan sumber daya manusia pada suatu organisasi atau instansi. Dalam suatu aktivitas manajemen sumber daya manusia terdapat tujuh aktivitas yang ada di SDM yang saling berkaitan, yaitu:



Gambar 2.1

Tujuh Aktivitas SDM

Berdasarkan Gambar 2.1 dapat dijelaskan aktivitas dari Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM) sebagai berikut :

1. Perencanaan dan Analisis SDM

Dengan adanya perencanaan SDM, manajer-manajer berusaha untuk mengantisipasi kekuatan yang akan mempengaruhi persediaan dan tuntutan para pegawai dimasa depan. Hal yang sangat penting untuk memiliki sistem

informasi sumber daya manusia (SISDM) guna memberikan informasi yang akurat dan tepat pada waktunya untuk perencanaan SDM. Pegawai juga harus dimotivasi dengan baik dan bersedia untuk tinggal bersama organisasi tersebut selama jangka waktu yang pantas.

2. Kesetaraan Kesempatan Kerja

Pemenuhan hukum dan peraturan tentang kesetaraan kesempatan kerja (EEO) mempengaruhi semua aktivitas SDM yang lain dan integral dengan manajemen SDM.

3. Pengangkatan Pegawai

Tujuan dari pengangkatan pegawai adalah memberikan persediaan yang memadai atas individu-individu yang berkualifikasi untuk mengisi lowongan pekerjaan di sebuah organisasi.

4. Pengembangan SDM

Dimulai dengan orientasi pegawai baru, pengembangan SDM juga meliputi pelatihan keterampilan pekerjaan. Ketika pekerjaan-pekerjaan berkembang dan berubah, diperlukan adanya pelatihan ulang yang dilakukan terus-menerus untuk menyesuaikan perubahan teknologi.

5. Kompensasi dan Tunjangan

Kompensasi memberikan penghargaan kepada pegawai atas pelaksanaan pekerjaan melalui gaji, insentif dan tunjangan. Para pemberi kerja harus mengembangkan dan memperbaiki sistem upah dan gaji dasar. Selain itu, program insentif seperti pembagian keuntungan dan penghargaan

produktivitas mulai digunakan. Kenaikan yang cepat dalam hal biaya tunjangan, terutama tunjangan kesehatan, akan terus menjadi persoalan utama.

6. Kesehatan, keselamatan dan keamanan

Jaminan atas kesehatan fisik dan mental serta keselamatan para pegawai adalah hal yang sangat penting. Secara global, berbagai hukum keselamatan dan kesehatan telah menjadikan organisasi lebih responsive terhadap persoalan kesehatan dan keselamatan. Program peningkatan kesehatan yang menaikkan gaya hidup pegawai yang sehat menjadi lebih meluas.

7. Hubungan pegawai dan Buruh/ Manajemen

Hubungan antara para manajer dan pegawai mereka harus ditangani secara efektif apabila para karyawan dan organisasi ingin sukses bersama. Beberapa pegawai diwakili oleh satu serikat pekerja atau tidak, hak pegawai harus disampaikan. Merupakan suatu hal yang penting untuk mengupdate kebijakan dan prosedur SDM.

2.1.2 Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan proses merubah atau memberi contoh seorang pemimpin pada pengikutnya dalam usaha meraih tujuan organisasi. Langkah alamiah mempelajari kepemimpinan yaitu mengerjakannya dalam kerja dengan tindakan dapat menyelesaikan tugas dengan tepat waktu.

2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Berikut ini dikemukakan pendapat menurut beberapa ahli mengenai kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

Yukl (2011:8), mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah :

“Proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama.”

Robbins dan Judge (2015:249), mengemukakan bahwa “Kepemimpinan adalah sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau tujuan yang ditetapkan”.

Kepemimpinan menurut DuBrin (2015:3) adalah :

‘Upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai”.

Berdasarkan definisi-definisi yang telah disebutkan para ahli di atas, dapat diambil suatu kesimpulan bahwa kepemimpinan adalah proses kemampuan seseorang dalam menggerakkan dan memanfaatkan sumber daya organisasi untuk dapat mencapai tujuan yang telah ditentukan bersama.

2.1.2.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan, agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh pemimpin.

Menurut Rivai (2011:45), gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi yang merupakan hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sikap, yang sering ditetapkan seorang pemimpin dalam berinteraksi dengan orang lain dalam melaksanakan kegiatan pengendalian. Gaya kepemimpinan terdiri dari empat (4) hal, yaitu:

1. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Menurut Yukl (2010:132) gaya kepemimpinan partisipatif, atau disebut dengan gaya kepemimpinan demokratik merupakan gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada usaha seorang pemimpin dalam melibatkan partisipasi para pengikutnya dalam setiap pengambilan keputusan. Dampak positif yang ditimbulkan dari gaya kepemimpinan partisipatif bahwa para pengikut memiliki rasa tanggungjawab, yang lebih besar terhadap pencapaian tujuan organisasi karena keterlibatannya dalam pengambilan keputusan.

2. Gaya Kepemimpinan Otokratik

Gaya Kepemimpinan Otokratik merupakan kepatuhan pengikut terhadap pimpinan merupakan corak gaya kepemimpinan otokratik. Dalam menjalankan kewajiban sesuai dengan aturan yang bersumber pada tradisi dan pengikut patuh pada pimpinan bukan dilandaskan pada tatanan impersonal, tetapi menjadi loyalitas pribadi dan membiasakan diri tunduk pada kewajiban. Pemimpin yang bergaya otokratik cenderung menganut nilai organisasional yang bertujuan pada membenaran segala tindakan yang ditempuhnya untuk

mencapai tujuan. Pembeneran tindakan bertendensius pribadi, apabila tindakan tersebut akan mempermudah tercapainya tujuan, maka dikatakan benar dan sebaliknya.

3. Gaya Kepemimpinan *Laissez Faire*

Karakteristik utama pada gaya kepemimpinan *Laissez Faire* meliputi persepsi tentang peranan, nilai-nilai yang dianut, sikap dalam hubungannya dengan para pengikut, perilaku organisasi dan gaya kepemimpinan yang biasa digunakan. Persepsi seorang pemimpin bergaya *Laissez Faire* memandang perannya sebagai seorang pemimpin, hanya berkisar seputar pandangan dirinya yang menganggap bahwa pada umumnya organisasi terdiri dari orang-orang yang telah mampu mengetahui apa yang menjadi tugas organisasi, sasaran-sasaran yang ingin dicapai, tugas apa yang harus diuraikan oleh masing-masing anggota dan seorang pemimpin tidak perlu sering melakukan intervensi dalam organisasi.

4. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional merupakan proses yang didalamnya para pemimpin dan pengikut saling memberikan ide konstruktif terkait moralitas dan motivasi lebih tinggi dalam budaya organisasi. Para pemimpin tersebut mencoba mengajak para pengikut dengan menyerukan cita-cita yang lebih tinggi dan nilai-nilai moral seperti kemerdekaan, keadilan, dan kemanusiaan, bukan didasarkan atas emosi, seperti keserakahan, atau kebencian.

Kepemimpinan yang mentransformasi dapat direalisasikan oleh siapapun dan pemimpin dalam semua tingkatan.

2.1.2.3 Kepemimpinan Transformasional

Model kepemimpinan yang berkembang pesat pada dua dekade terakhir ini lebih didasarkan pada upaya pemimpin mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para bawahan. Kepemimpinan Transformasional adalah perspektif jangka panjang, dimana tidak hanya menekankan perhatian pada situasi sekarang tetapi juga memperhatikan situasi masa yang akan datang.

Robbins dan Judge (2015;258) menyatakan bahwa pemimpin transformasional adalah “Pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk menyampingkan kepentingan pribadi mereka demi kebaikan organisasi dan mampu memiliki pengaruh yang luar biasa pada diri para pengikutnya”.

O’Leary dalam Martha Andy Pradana (2013:3) menyatakan kepemimpinan transformasional adalah “Gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seorang manajer bila dia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo organisasi mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang cenderung untuk memberikan motivasi kepada bawahan untuk bekerja lebih baik serta

mengedepankan pada perilaku untuk membentuk transformasi antara individu dengan organisasi.

2.1.2.4 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan Transformasional

Berdasarkan uraian gaya kepemimpinan di atas, maka dimensi dan indikator kepemimpinan dalam penelitian ini menggunakan kepemimpinan transformasional. Menurut Robbins dan Judge (2015:258) terdapat empat komponen kepemimpinan transformasional, yaitu:

1. *Idealized Influence* (Pengaruh Ideal)

Idealized Influence (pengaruh Ideal) adalah perilaku pemimpin yang memberikan visi dan misi, memunculkan rasa bangga, serta mendapatkan respek dan kepercayaan bawahan. *Idealized influence* disebut juga sebagai pemimpin yang kharismatik, dimana pengikut memiliki keyakinan yang mendalam pada pemimpinnya, merasa bangga bisa bekerja dengan pemimpinnya, dan memercayai kapasitas pemimpinnya dalam mengatasi setiap permasalahan.

2. *Inspirational Motivation* (Motivasi Inspirasional)

Inspirational Motivation adalah perilaku pemimpin yang mampu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menyampaikan visi bersama secara menarik dengan menggunakan simbol-simbol untuk memfokuskan upaya bawahan dan menginspirasi bawahan untuk mencapai tujuan yang menghasilkan kemajuan penting bagi organisasi.

3. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Intellectual Stimulation adalah perilaku pemimpin yang mampu meningkatkan kecerdasan bawahan untuk meningkatkan kreativitas dan inovasi mereka, meningkatkan rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat.

4. *Individualized Consideration* (Pertimbangan Individual)

Individualized Consideration adalah perilaku pemimpin yang memberikan perhatian pribadi, memperlakukan masing-masing bawahan secara individual sebagai seorang individu dengan kebutuhan, kemampuan, dan aspirasi yang berbeda, serta melatih dan memberikan saran. *Individualized consideration* dari Kepemimpinan transformasional memperlakukan masing-masing bawahan sebagai individu serta mendampingi mereka, memonitor dan menumbuhkan peluang.

2.1.3 Kreativitas

Kreativitas merupakan suatu hal yang harus dimiliki oleh seorang pegawai, semakin tinggi kreativitas dalam bekerja maka akan membuat semangat kerja mereka akan lebih baik dan akan berdampak pada meningkatnya kinerja yang akan diberikan oleh pegawai tersebut kepada instansi tempat dimana mereka bekerja. Kreativitas mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi pegawai agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan.

2.1.3.1 Pengertian Kreativitas

Berikut ini adalah pengertian kreativitas menurut beberapa ahli, diantaranya adalah:

Menurut Guilford dalam Munandar (2014:51), kreativitas adalah:

“Kemampuan untuk membuat kombinasi baru, berdasarkan data, informasi atau unsur-unsur yang ada. Hasil yang diciptakan tidak selalu hal-hal yang baru, tetapi juga dapat berupa gabungan (kombinasi) dari hal-hal yang sudah ada sebelumnya”.

Menurut Clark dalam Utami (2012:24), kreatifitas adalah pengalaman mengekspresikan identitas individu dalam bentuk terpadu dalam hubungan dengan diri sendiri, dengan alam dan orang lain.

Menurut Rachmawati (2015:14), kreativitas adalah :

“Suatu proses mental individu yang melahirkan gagasan, proses, metode ataupun produk baru yang efektif yang bersifat imajinatif, estetis, fleksibel, integrasi, suksesi, diskontinuitas, dan diferensiasi yang berdaya guna dalam berbagai bidang untuk pemecahan suatu masalah”.

Berdasarkan dari beberapa pengertian dapat disimpulkan bahwa kreativitas merupakan inisiatif terhadap suatu proses atau ide yang bermanfaat, tepat, dan bernilai terhadap suatu tugas yang sesuai dengan pedoman atau petunjuk yang tidak lengkap sehingga menuntun kita untuk mengerti atau menemukan sesuatu yang baru.

2.1.3.2 Tahap-tahap Kreativitas

Menurut Papu (2012:127), secara umum tahapan kreativitas dapat dibagi dalam 4 tahap, yaitu :

1. *Exploring*

Pada tahap ini pekerja atau *businessman* mengidentifikasi hal-hal apa saja yang ingin dilakukan dalam kondisi yang ada saat ini. Sekali mereka mendapatkan jawaban dari pertanyaan tersebut maka proses kreativitas sudah dimulai. Hal penting yang harus diperhatikan pada saat ini adalah menciptakan iklim yang menunjang proses berfikir kreatif.

2. *Inventing*

Pada tahap ini, sangat penting bagi organisasi untuk melihat atau *review* berbagai alat, teknik dan metode yang telah dimiliki yang mungkin dapat membantu dalam menghilangkan cara berpikir yang tradisional.

3. *Choosing*

Pada tahap ini instansi mengidentifikasi dan memilih ide-ide yang paling mungkin dilaksanakan.

4. *Implementing*

Tahap akhir untuk dapat disebut kreatif adalah bagaimana membuat suatu ide dapat diimplementasikan. Seseorang bisa saja memiliki ide cemerlang, tetapi jika ide tersebut tidak dapat diimplementasikan, maka hal itu menjadi sia-sia saja.

Tahap-tahap kreativitas menurut Zimmerman (1996:76) yang dikutip oleh Suryana (2016:44) diantaranya adalah sebagai berikut:

1. Persiapan

Tahap persiapan menyangkut kesiapan untuk berfikir kreatif, dilakukan dalam bentuk pendidikan formal, pengalaman, magang, dan pengalaman belajar.

2. Penyelidikan

Tahap penyelidikan dibutuhkan individu yang dapat mengembangkan pemahaman mendalam tentang masalah atau keputusan.

3. Transformasi

Tahap transformasi menyangkut persamaan dan perbedaan pandangan diantara informasi yang terkumpul.

4. Penetasan

Tahap penetasan merupakan penyiapan pikiran bawah sadar untuk merenungkan informasi yang terkumpul.

5. Penerangan

Tahap penerangan akan muncul pada tahap penetasan yaitu ketika terdapat pemecahan spontan yang menyebabkan adanya titik terang.

6. Pengujian

Tahap pengujian menyangkut validasi keakuratan dan ide-ide yang muncul yang dapat dilakukan pada masa percobaan, proses simulasi, tes pemasaran, dan aktivitas lain yang dirancang untuk membuktikan ide-ide baru yang akan diimplementasikan.

7. Implementasi

Tahap implementasi adalah tahap dimana transformasi ide ke dalam praktek bisnis.

2.1.3.3 Dimensi dan Indikator Kreativitas

Guilford dalam Munandar (2014:53) mengemukakan ciri-ciri dari kreativitas yang dijadikan dimensi dan indikator dalam penelitian ini dapat diuraikan sebagai berikut:

a. Kelancaran berpikir (*fluency of thinking*)

Kemampuan untuk menghasilkan banyak ide yang keluar dari pemikiran seseorang secara cepat. Dalam kelancaran berpikir, yang ditekankan adalah kuantitas, dan bukan kualitas.

b. Keluwesan berpikir (*flexibility*)

Kemampuan untuk memproduksi sejumlah ide, jawaban-jawaban atau pertanyaan-pertanyaan yang bervariasi, dapat melihat suatu masalah dari sudut pandang yang berbeda-beda, mencari alternatif atau arah yang berbeda-beda, serta mampu menggunakan bermacam-macam pendekatan atau cara pemikiran. Orang yang kreatif adalah orang yang luwes dalam berpikir. Mereka dengan mudah dapat meninggalkan cara berpikir lama dan menggantikannya dengan cara berpikir yang baru.

c. Elaborasi (*elaboration*)

Kemampuan dalam mengembangkan gagasan dan menambahkan atau memperinci detail-detail dari suatu objek, gagasan atau situasi sehingga menjadi lebih menarik.

d. Originalitas (*originality*)

Merupakan kemampuan untuk mencetuskan gagasan unik atau kemampuan untuk mencetuskan gagasan asli

2.1.4 Kinerja Pegawai

Kinerja pegawai merupakan tujuan akhir dan merupakan cara bagi manajer untuk memastikan bahwa aktivitas pegawai dan output yang dihasilkan sinergi dengan tujuan organisasi atau perusahaan. Intinya kinerja merupakan kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan.

2.1.4.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Berikut ini akan dijelaskan pengertian kinerja menurut para ahli, yaitu sebagai berikut:

Faustin Gomes dalam Maulizar (2012:60) menyatakan bahwa kinerja adalah “Catatan hasil keluaran yang di hasilkan dari suatu fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu dalam suatu periode tertentu”.

Robbins (2012:212) mendefinisikan kinerja pegawai, yaitu:

“Sebagai hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu di bandingkan dengan berbagai kemungkinan misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah di tentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama”.

Menurut Gibson dalam Laksmi Riani, (2011:98) adalah “Hasil pekerjaan yang sesuai dengan tujuan organisasi, yakni kualitas kerja, kuantitas kerja, efisiensi, dan kriteria efektifitas lainnya.

Berdasarkan pengertian kinerja pegawai di atas dapat di simpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang di capai oleh pegawai dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab yang di berikan organisasi dalam upaya mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika dan hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang di hasilkan oleh seorang pegawai dalam periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab yang di berikan.

2.1.4.2 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Kinerja seseorang di pengaruhi oleh banyak faktor yang dapat di golongankan pada 3 (tiga) kelompok yaitu kompensasi individu orang yang bersangkutan, dukungan organisasi, dan dukungan manajemen. Simanjuntak, (2011:11)

a. Kompensasi individu

Kompensasi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompensasi setiap orang mempengaruhi oleh beberapa faktor yang dapa di kelompokkan dalam 6 (enam) golongan yaitu.

- 1) Kemampuan dan keterampilan kerja
- 2) Keahlian yang menggambarkan tentang kerja pegawai berdasarkan sejauh mana pengetahuan tentang hal yang mereka tangani lebih baik dari pada dari pada orang yang lain di bidang yang sama.

- 3) Kebutuhan yang menggambarkan tentang kinerja pegawai berdasarkan pada hal-hal yang menggerakkan pegawai pada aktivitas-aktivitas dan menjadi dasar alasan berusaha.
- 4) Tanggung jawab yang menggambarkan tentang kinerja pegawai berdasarkan keadaan wajib menanggung terhadap tugas-tugasnya.
- 5) Latar belakang yang menggambarkan tentang kinerja karyawan dilihat dari titik tolak masa lalunya yang memberikan pemahaman kepada pekerjaannya apa yang ingin dia lakukan.
- 6) Etos kerja yang menggambarkan kinerja pegawai berdasarkan sikap yang muncul atas kehendak dan kesadaran sendiri yang didasari oleh sistem organisasi orientasi nilai budaya terhadap kinerja.

b. Faktor Dukungan organisasi

- 1) Kondisi dan syarat kerja setiap seseorang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi dan syarat kerja.
- 2) Pengorganisasian yang di maksud disini adalah untuk memberi kejelasan bagi setiap unit kerja dan setiap orang tentang sasaran tersebut. Sedangkan penyediaan sarana dan alat kerja langsung mempengaruhi kinerja setiap orang, penggunaan peralatan dan teknologi maju sekarang ini bukan saja dimaksudkan untuk meningkatkan kinerja, akan tetapi juga dipandang untuk memberikan kemudahan dan kenyamanan kerja.

c. Faktor psikologis

Kinerja setiap perorangan juga sangat tergantung pada kemampuan psikologis seperti persepsi, sikap dan motivasi.

Perusahaan penting untuk mengetahui kinerja pegawai agar dapat mengambil langkah untuk mengembangkan sumber daya manusia yang ada dalam perusahaannya dengan langkah mengikut sertakan pegawai ke pelatihan-pelatihan tertentu faktor lingkungan juga berpengaruh terhadap kinerja pegawai diantaranya adalah bagaimana kondisi fisik tempat bekerja, pertan dan materi, waktu untuk bekerja pengawasan dan pelatuhan, desain organisasi dan iklim organisasi.

2.1.4.3 Penilaian Kinerja Pegawai

Moeharianto (2012:95) menyatakan bahwa penilaian kinerja mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi.

Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelolah upah dan gaji, memberikan umpan balik kinerja dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan pegawai individual. Sebagian besar penilaian adalah tidak konsisten hanya berorientasi pada jangka pendek, subjektif dan berguna hanya untuk mengidentifikasi pegawai yang bekerja sangat baik atau sangat buruk, penilaian kinerja yang dilakukan dengan buruk akan membawa hasil yang mengecewakan untuk semua pihak yang terkait, tetapi tanpa menialain kinerja formal akan

membatasi pilihan pemberi kerja yang berkaitan dengan pendisiplinan dan pemecatan.

Menurut Mathis dan Jackson (2012:382-383), organisasi dalam penilaian kerja biasanya menggunakan dua peran yang memiliki potensi konflik. Peran pertama untuk mengukur kinerja dalam memberikan imbalan kerja atau keputusan administratif mengenai pegawai. Peran kedua berfokus pada pengembangan individu. Dalam peran ini manajer berperan lebih sebagai seseorang penasihat dibandingkan seorang hakim yang akan mengubah atmosfer hubungan. Peran kedua tersebut akan menekankan dalam mengidentifikasi potensi dan merencanakan kesempatan pertumbuhan dan arah pegawai.

2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Pegawai

Berdasarkan paparan di atas, maka dimensi dan indikator dari kinerja pegawai dalam penelitian ini mengacu pada pendapat dari Mathis dan Jackson (2012:378) adalah sebagai berikut:

a. **Kuantitas**

Merupakan jumlah yang dihasilkan, dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan pegawai, dan jumlah aktivitas yang dihasilkan

b. **Kualitas**

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan pegawai.

c. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan di awal waktu sampai menjadi output.

d. Kehadiran

Kehadiran pegawai di perusahaan baik dalam masuk kerja, pulang kerja, izin, maupun tanpa keterangan yang seluruhnya mempengaruhi kinerja pegawai itu.

e. Kemampuan bekerjasama

Kemampuan bekerja sama adalah kemampuan seseorang tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

Berdasarkan uraian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai oleh seseorang berdasarkan standar atau kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Atau karena organisasi pada dasarnya dijalankan oleh manusia, maka kinerja sesungguhnya merupakan perilaku manusia dalam memainkan peran yang mereka lakukan di dalam suatu organisasi untuk memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan, sehingga indikator yang digunakan pada variabel kinerja adalah kuantitas, kualitas, ketepatan waktu, kehadiran, kemampuan bekerjasama.

2.1.5 Kajian Penelitian Sebelumnya

Penelitian terdahulu telah banyak dilakukan yang berkaitan dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Resume penelitian-penelitian sebelumnya dapat dilihat pada Tabel 2.1:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Peneliti/Thn/Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Aan Hardiyana dan Farina Helwiyana (2013) Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bandung	Variabel independen kepemimpinan dan kinerja sebagai variabel dependen. Unit analisis instansi pemerintah	Tidak menjadikan motivasi dan lingkungan kerja sebagai variabel independen tetapi memasukan variabel kreativitas.	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Badan Kepegawaian Pendidikan dan Pelatihan Kabupaten Bandung
2	Muh. Ridewan, dkk (2016) Pengaruh Kepemimpinan, Komunikasi dan Profesionalisme Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pendapatan, Pengelolaan, Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Soppeng	Variabel independen kepemimpinan dan kinerja sebagai variabel dependen. Unit analisis instansi pemerintah	Tidak menjadikan komunikasi dan profesionalisme sebagai variabel independen tetapi memasukan variabel kreativitas.	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan, Pengelolaan, Keuangan dan Aset Daerah Kabupaten Soppeng
3	Doni Wisnu Prasetya, dkk (2017) Pengaruh kepemimpinan delegatif terhadap kinerja pegawai pada Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan Sipil Kabupaten Jember	Variabel independen kepemimpinan sebagai variabel dependen. Unit analisis instansi pemerintah	Metode analisis pada penelitian terdahulu menggunakan regresi sederhana tetapi dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai Kantor Dinas Kependudukan dan Pencatatan sipil Kabupaten Jember
4	Fauzi Ernaldiwan (2017) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja aparatur sipil negara di Dinas Sosial Kabupaten Berau	Variabel independen kepemimpinan sebagai variabel dependen. Unit analisis sama instansi pemerintah	Metode analisis pada penelitian terdahulu menggunakan regresi sederhana tetapi dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda	Kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai di Dinas Sosial Kabupaten Berau
5	Lilis Suryani, dan Ade Kosasih (2016) Pengaruh kepemimpinan	Variabel independen kepemimpinan sebagai variabel	Metode analisis pada penelitian terdahulu menggunakan	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja pegawai

No	Peneliti/Thn/Judul	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
	terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kebudayaan dan Pariwisata Kota Tangerang Selatan	dependen. Unit analisis sama instansi pemerintah	regresi sederhana tetapi dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda	di Kantor Kebudayaan dan Pariwisata Kota Tangerang Selatan
6	Mary Ganga Ogutu Ogola, et.al (2017) <i>The Influence of Intellectual Stimulation Leadership Behaviour on Employee Performance in SMEs in Kenya</i>	Variabel independen kepemimpinan sebagai variabel dependen. Unit analisis sama instansi pemerintah	Metode analisis pada penelitian terdahulu menggunakan SEM tetapi dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda	Perilaku kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan di Kenya
7	Li-Yueh Lee dan Emmelia Tan (2017) <i>The Influences Of Antecedents On Employee Creativity And Employee Performance: A Meta-Analytic Review</i>	Variabel independen kreativitas sebagai variabel dependen. Unit analisis sama instansi pemerintah	Metode analisis pada penelitian terdahulu menggunakan Meta Analytic Reviews tetapi dalam penelitian ini menggunakan regresi linier berganda	Kreativitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
8	Astri Aisyah Azzahra (2016) Pengaruh pengembangan pegawai, kreativitas dan profesionalisme terhadap kinerja Pegawai di Kantor Camat Sangatta Selatan Kabupaten Kutai Timur	Variabel independen kreativitas dan kinerja sebagai variabel dependen. Unit analisis instansi pemerintah	Tidak menjadikan pengembangan pegawai dan profesionalisme sebagai variabel independen tetapi memasukan variabel kreativitas.	Kreativitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan

Penelitian ini memiliki persamaan dan perbedaan dengan beberapa penelitian terdahulu seperti yang telah dijelaskan pada Tabel 2.1 di atas. Persamaannya adalah setiap instansi dalam upaya meningkatkan kinerja karyawannya memperhatikan banyak faktor yang mempengaruhinya. Persamaan pada penelitian terdahulu sama-sama meneliti pegawai sebagai unit analisis dan kepemimpinan transformasional dan kreativitas kerja dalam hubungannya dengan kinerja pegawai.

Perbedaan dari penelitian ini dengan rencana penelitian terletak pada unit analisis, jumlah variabel independen, sampel dan metode yang digunakan. Berkaitan dengan jumlah variabel independen yang digunakan, peneliti sebelumnya selain menggunakan variabel independen motivasi, lingkungan kerja, komunikasi, profesionalisme dan pengembangan pegawai juga menggunakan metode yang berbeda. Metode penelitian yang digunakan peneliti sebelumnya seperti Aan Hardiyana dan Farina Helwiyani (2013) ; Muh. Ridewan, dkk (2016) ; Astri Aisyah Azzahra (2016) adalah analisis regresi berganda sementara peneliti lainnya menggunakan regresi sederhana. Sementara dalam penelitian ini metode yang digunakan adalah analisis regresi berganda dengan unit analisisnya adalah pegawai Dinas Tanaman Pangan dan Hortikultura Provinsi Jawa Barat.

2.2 Kerangka Pemikiran

Kinerja pegawai merupakan hasil kerja baik dari kualitas dan kuantitas yang dicapai pegawai persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Peningkatan kinerja pegawai bukan pekerjaan mudah yang dapat dikerjakan secara kilat, tetapi merupakan suatu rangkaian kegiatan yang menyangkut faktor-faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja pegawai. Beberapa hal yang mungkin mempengaruhi tingkat kinerja pegawai diantaranya adalah kepemimpinan dan kreativitas.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Pegawai

Kepemimpinan merupakan suatu upaya untuk mempengaruhi pegawai melalui proses komunikasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan

dapat dikatakan sebagai cara dari seorang pemimpin dalam mengarahkan, mendorong dan mengatur seluruh unsur unsur di dalam kelompok atau organisasinya untuk mencapai tujuan organisasi yang diinginkan sehingga menghasilkan kinerja pegawai yang maksimal. Meningkatnya kinerja pegawai berarti tercapainya hasil kerja seseorang atau pegawai dalam mewujudkan tujuan organisasi. Kinerja merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Paparan di atas mencerminkan bahwa dengan adanya pola kepemimpinan yang efektif diharapkan dapat terwujudnya kinerja pegawai yang tinggi. Intinya kepemimpinan memiliki peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. dengan demikian pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah di tentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang di harapkan.

Penelitian yang telah dilakukan oleh Hardiyana dan Helwiyani (2013); Ridewan, dkk (2016) ; Profita, dkk (2017); Prasetya, dkk (2017); Ernaldiwan (2017); Ogola, *at, al* (2017) dan penelitian dari Iqbal, Anwar and Haider (2015) menunjukkan hasil bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

2.2.2 Pengaruh Kreativitas Terhadap Kinerja Pegawai

Kreativitas merupakan inisiatif terhadap suatu proses atau ide yang bermanfaat, tepat, dan bernilai terhadap suatu tugas yang sesuai dengan pedoman atau petunjuk yang tidak lengkap sehingga menuntun kita untuk mengerti atau

menemukan sesuatu yang baru. Kreativitas merupakan suatu hal yang harus dimiliki oleh seorang pegawai, semakin tinggi kreativitas dalam bekerja maka akan membuat semangat kerja mereka akan lebih baik dan akan berdampak pada meningkatnya kinerja yang akan diberikan oleh pegawai tersebut kepada instansi tempat dimana mereka bekerja.

Pegawai dengan kreativitas kerja yang tinggi tentunya dapat melakukan pekerjaan secara efektif dan efisien. Pegawai akan mampu mengembangkan ide-ide atau gagasan-gagasan terbaru dalam melakukan pekerjaannya serta memiliki daya kreatif untuk memecahkan masalah-masalah yang muncul dalam pekerjaan. Intinya pegawai dengan kreativitas tinggi akan memiliki keberanian untuk menghadapi segala risiko guna meraih peluang yang ada, sehingga mereka akan bekerja secara efisien dan efektif sesuai dengan standar kualitas yang diharapkan instansi yakni terwujudnya kinerja instansi yang tinggi melalui peningkatan kinerja pegawainya. Dengan demikian kreativitas pegawai merupakan salah satu determinan penting dalam rangka meningkatkan kinerja pegawai. Penelitian Lee dan Tan (2012); Putra (2015) ; Azzahra (2016) ; Astri Aisya Azzahra (2016); menunjukkan bahwa kreativitas berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

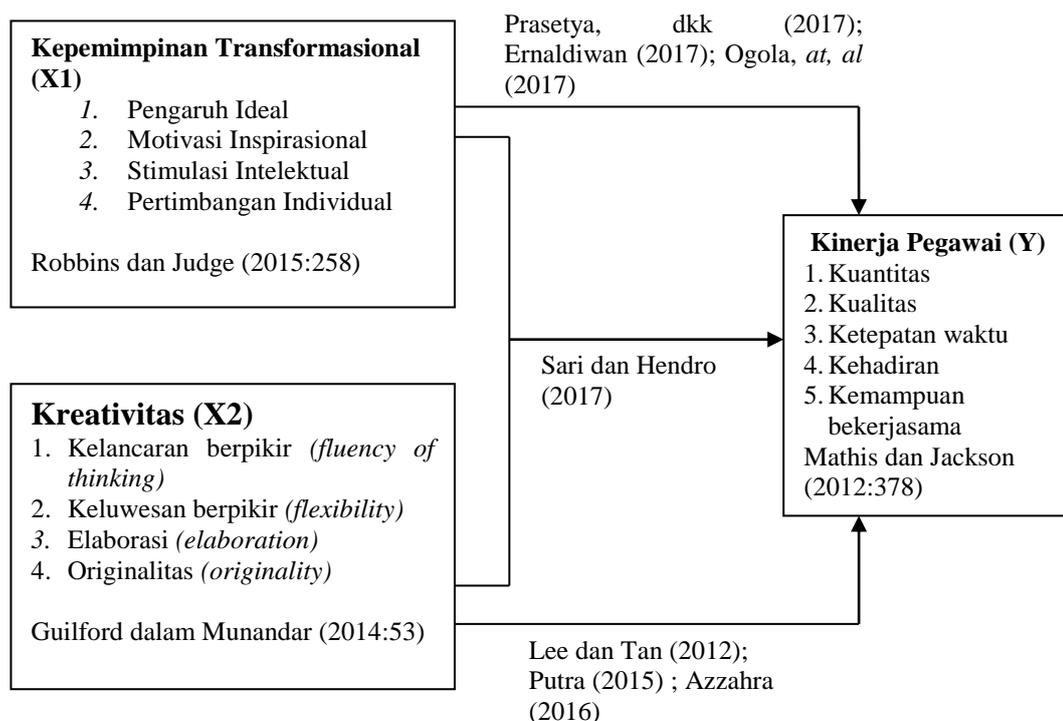
2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kreativitas Terhadap Kinerja Pegawai

Pemimpin dapat dikatakan sebagai pionir dalam suatu lembaga atau organisasi yakni sebagai orang yang bersedia melangkah ke dalam situasi yang tidak diketahui. Pemimpin yang mempunyai visi yang jelas dapat menjadi

penuntun dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pemimpin. Pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerja sama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien.

Kreativitas juga mempersoalkan bagaimana cara mengarahkan daya dan potensi pegawai agar secara produktif berhasil mencapai dan mewujudkan tujuan yang telah ditentukan. Dengan demikian kepemimpinan dan kreativitas dapat mempengaruhi kinerja pegawai. Penelitian Sindang Sari dan Omar Hendro (2017) menunjukkan bahwa kretaitvas berpengaruh terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat digambarkan paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2.2
Paradigma Penelitian

2.3 Hipotesis

Berdasarkan uraian kerangka pemikiran di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis Simultan :

H₁ : Kepemimpinan transformasional dan kreativitas berpengaruh terhadap kinerja pegawai

Hipotesis Parsial:

H₂ : Kepemimpinan transformasional berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H₃: Kreativitas berpengaruh terhadap kinerja pegawai