

## **BAB II**

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

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Pada tinjauan pustaka dibawah ini penulis akan menguraikan mengenai landasan teori penelitian, yang berguna sebagai dasar penelitian ketika melakukan pembahasan masalah yang diteliti dan untuk mendasari analisis yang akan digunakan dalam bab selanjutnya yang diambil dari berbagai literatur. Teori yang akan dibahas yaitu mengenai kepemimpinan, komitmen organisasi, dan semangat kerja karyawan. Sebelum menjelaskan ketiga variabel tersebut, akan terlebih dahulu dijelaskan secara singkat mengenai definisi manajemen dan manajemen sumber daya manusia.

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

Manajemen merupakan suatu kunci keberhasilan perusahaan atau instansi untuk mencapai visi yang ingin dicapai dalam suatu kurun waktu tertentu, istilah manajemen berasal dari kata “to manage” yang berarti mengurus, mengatur, melaksanakan, dan mengelola.

Manajemen adalah seni untuk menyelesaikan pekerjaan melalui orang lain. Definisi ini mengandung arti bahwa para manajer mencapai tujuan-tujuan organisasi melalui pengaturan orang-orang lain untuk melaksanakan berbagai tugas yang mungkin diperlukan (Marry Parker Follet dalam T.H. Handoko, 2014:8).

*Management is attainment of organizational goals in an effective and efficient manner through planning, organizing, leading, and controlling organizational resources.* Pendapat tersebut kurang lebih memiliki arti bahwa manajemen merupakan pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien lewat perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan sumberdaya organisasi (Daft, 2010 : 4).

Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan dan pengendalian untuk menentukan serta mencapai tujuan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya (G.R Terry diterjemahkan oleh G. A Ticoalu, 2010:16).

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, penulis menyimpulkan bahwa manajemen adalah suatu seni dalam proses dimulai dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan serta pengawasan ketika mengelola sumber daya alam dan beberapa sumber daya lainnya yang dimiliki oleh instansi atau perusahaan untuk mencapai tujuan dalam kurun waktu tertentu secara efektif dan efisien.

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

Manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang menangani permasalahan dalam ruang lingkup pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas perusahaan atau instansi untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu kebijakan dan praktik yang dibutuhkan seseorang yang menjalankan aspek

“orang” atau sumber daya manusia dari posisi seorang manajemen, meliputi perekrutan, penyaringan, pelatihan, pengimbalan, dan penilaian (Dessler dalam Edi Sutrisno, 2016:5).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM), merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa SDM tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi, dan masyarakat (Schuler, et al. dalam Edi Sutrisno, 2016:6)

Manajemen sumber daya manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat tercapai (Flippo dalam T.H. Handoko, 2011:3)

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli diatas, dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan proses yang dilakukan oleh manajer sumber daya manusia untuk dapat memaksimalkan sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi, sehingga tercapai tujuan-tujuan yang telah ditentukan. Fokus utama manajemen sumber daya manusia adalah pengelolaan pegawai, pengembangan potensi yang dimiliki pegawai, pemberian balas jasa, pengarahaan perilaku pegawai, serta pengawasan disiplin pegawai, sehingga sumber daya manusia dapat menunjukkan kinerja optimal yang dituntut oleh organisasi, untuk dapat mewujudkan tujuan yang telah ditentukan oleh organisasi, diperlukan penerapan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia secara efektif dan efisien.

### 2.1.2.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun penjelasan tentang fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Edwin B. Flippo dalam Donni Juni Priansa (2014:32), yaitu :

- a. Pengadaan tenaga kerja adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan keperluan perusahaan.
- b. Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan modal karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa depan.
- c. Kompensasi ialah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil (sesuai dengan prestasi kerjanya) dan layak (dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi)
- d. Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercapainya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- e. Pemeliharaan adalah untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun.
- f. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumberdaya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik

sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah kegiatan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

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

Berdasarkan uraian diatas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

### **2.1.3 Pengertian Kompetensi**

Kompetensi pegawai adalah suatu untuk melaksanakan pekerjaan atau tugas yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut. Keterampilan atau kemampuan yang diperlukan pegawai yang ditunjukkan oleh kemampuannya dengan konsisten memberikan tingkat kerja yang memadai atau tinggi dalam suatu fungsi pekerjaan. Kompetensi mencakup melakukan sesuatu, tidak hanya pengetahuan yang pasif.

*Competency* (kompetensi) yaitu deskripsi mengenai perilaku, dan “*competence*” (kecakapan) yang merupakan deskripsi tugas atau hasil pekerjaan. Walau perbedaan arti kedua istilah tersebut diterima secara umum. Namun penggunaannya masih sering dipertukarkan, yang menyebabkan setiap orang memiliki pengertian yang berbeda-beda. ( syafeik dkk, 2010: 5 ).sedangkan menurut E. Mulyasa (2011: 37-38), kompetensi merupakan perpaduan dari pengetahuan, ketrampilan,

nilai dan sikap yang di refleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak. Pada sistem pengajaran, kompetensi digunakan untuk mendeskripsikan kemampuan profesional yaitu kemampuan untuk menunjukkan pengetahuan dan konseptualisasi pada tingkat yang lebih tinggi. Menurut spencer dan spencer dalam moeheirono (2010:3-4) menjelaskan bahwa kompetensi sebagai berikut:

“Karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektivitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang dimiliki hubungan kausal atau sebagai sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau bekerja prima atau superior ditempat kerja atau pada situasi tertentu.”

Kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang dan dapat memprediksikan tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi tan tugas pekerjaan (*job tasks*) (Spencer & Spencer dalam Moehariono, 2010:4). Berdasarkan pengertian diatas, ada beberapa makna yang terkandung didalamnya, yaitu:

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada diri seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan memiliki kinerja tinggi pula.
3. Kriteria (*criteria referenced*) yang dijadikan acuan bahwa kompetensi secara nyata dan memprediksikan seseorang dapat bekerja secara baik, harus terukur dan spesifik (standar).

Menurut Mc. Clelland dalam Sedarmayanti (2011:126) menjelaskan

bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Sedangkan menurut Wibowo (2012:324) menjelaskan bahwa kompetensi adalah sebagai berikut: suatu kemampuan untuk melaksanakan suatu pekerjaan yang dilandasi atas keterampilan dan pengetahuan serta didukung oleh sikap kerja yang dituntut oleh pekerjaan tersebut.”

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Gordon dalam Sutrisno (2011:204) sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

2. Pemahaman (*understanding*)

Kedalaman kognitif, dan efektif yang dimiliki individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mencapai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan/ketrampilan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam

melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, femokratis, dan lain-lain).

5. Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.

6. Minat (*interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan aktivitas tugas.

Sumberdaya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (Sutrisno, 2011:205).

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat disimpulkan bahwa kompetensi adalah kemampuan dalam kerja dengan menintegrasikan pengetahuan, keterampilan, kemampuan serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam rangka pelaksanaan tugasnya secara profesional, efektif dan efisien.

### **2.1.3.1 Jenis-Jenis Kompetensi**

#### **1. Kompetensi Individu**

Kompetensi individu adalah kemampuan kerja yang dimiliki oleh seseorang yang mengintegrasikan pengetahuan, keterampilan, sikap serta nilai-nilai pribadi berdasarkan pengalaman dan pembelajaran dalam upaya pelaksanaan



tugas secara profesional, efektif dan efisien. Menurut Moeheriono (2010:13) mengemukakan bahwa dalam setiap individu terdapat beberapa karakteristik kompetensi dasar, yaitu sebagai berikut:

1. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang memiliki sikap dan perilaku atau bagaimanakah orang tersebut merespon sesuatu dengan cara tertentu, seperti percaya diri (*self-confiden*), kontrol diri (*self control*), ketabahan atau daya tahan (*harinnes*).
2. Motife (*motif*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
3. Bawaan (*self concept*), yaitu sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang.
4. Pengetahuan (*knowledge*), yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang atau area tertentu.
5. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.

Kompetensi pengetahuan dan keterampilan cenderung lebih mudah untuk dikembangkan dengan adanya pendidikan dan pelatihan bagi pegawai yang dianggap masih kurang kompetensinya, sedangkan kompetensi konsep diri, watak dan motif berada dalam *personality iceberg*, lebih tersembunyi, sehingga cukup sulit untuk dikembangkan (Moeheriono, 2010:14). Kompetensi seseorang dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik dari dalam maupun dari luar, diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Bakat bawaan, bakat yang sudah ada dan melekat sejak dilahirkan.
- b. Motivasi kerja tinggi

- c. Sikap, motif dan cara pandang.
- d. Pengetahuan yang dimiliki (formal maupun non formal).
- e. Keterampilan atau keahlian yang dimiliki.
- f. Lingkungan hidup dari kehidupan sehari-hari.

## 2. **Kompetensi Organisasi**

Tidak dapat dipungkiri dan diragukan lagi bahwa salah satu faktor yang paling penting dan mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi adalah faktor sumber daya manusia. Keunggulan bersaing (*competitive advantage*) suatu organisasi sangat ditentukan oleh kualitas sumber daya manusianya. Oleh karena itu, penanganan sumber daya manusia harus dilakukan secara menyeluruh dan seksama dalam kerangka sistem pengelolaan sumberdaya manusia yang bersifat strategis, menyatu dan selalu terhubung, sesuai tujuan dan visi misi organisasi (Moehariono, 2010:42).

Tindakan yang harus dilakukan oleh organisasi agar mampu menjawab tantangan zaman yang selalu mengalami suatu perubahan ini, baik perubahan dari dalam (internal) maupun perubahan dari luar (eksternal). Misalnya penggunaan teknologi informasi. *Total quality management (TQM)*, re-design proses kerja dan membuat struktur organisasi yang *flattening* atau *horizontalization* atau bahkan secara ekstrim, melakukan perubahan secara radikal, total, menyeluruh dan besar-besaran (*business transformation*). Akan tetapi, untuk melakukan perubahan tersebut secara baik dan aman, faktor organisasi tidak dapat hanya sekedar meniru atau mampu meningkatkan perhatian

pada nilai-nilai (*value*) tujuan organisasi mereka sendiri. Oleh karenanya kompetensi inti organisasi harus dikembangkan oleh seluruh unsur dan anggota organisasi itu sendiri sepanjang waktu dan secara terus menerus berkelanjutan dan berkesinambungan (*sustainable*).

Untuk memiliki kompetensi yang mendalam dan menyeluruh, sebaiknya organisasi bertarung pada kerangka visi organisasi itu tersendiri (*organization vision framework*), karena hal ini merupakan sebuah *core ideology* yang terdiri atas *core value* dan *purpose* di masa depan, yang selalu diimpikan oleh setiap organisasi. Jadi tanpa adanya *value* dan *core competence*, tidak akan tumbuh berkembang dengan subur pada tujuan tersebut bahwa *core competence* yang ada pada setiap organisasi seharusnya memiliki sifat khas bagi organisasi itu sendiri. *core competence* tersebut agar dapat digunakan secara efektif, maka dipastikan harus mampu menjawab tantangan dari pesaingnya, yang disebut keunggulan keunggulan bersaing atau *competitive advantage*.

Kepercayaan yang dibina antar karyawan mampu antara karyawan dengan pihak manajemen juga merupakan faktor kunci lain yang memungkinkan terwujudnya proses pembelajaran kompetensi. Rasa saling percaya akan meningkatkan motivasi dan rasa percaya diri masing-masing karyawan. Kepercayaan tersebut dapat diwujudkan dalam bentuk verbal maupun non verbal. Selanjutnya kepercayaan tersebut dapat dibutuhkan dengan adanya sistem manajerial yang terdiri atas 1) insentif/reward, 2) pendidikan dan pelatihan, 3) sistem 4) kebijakan.

### 2.1.3.2 Manfaat Kompetensi

Menurut Ruky (2010:107) mengatakan bahwa terdapat berbagai alasan dan manfaat kompetensi yaitu sebagai berikut :

1. Memperjelas standar kerja dan arahan yang ingin dicapai; keterampilan, pengetahuan dan karakteristik apa saja yang dibutuhkan dalam pekerjaan yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja.

2. Alat seleksi karyawan;

Penggunaan kompetensi sebagai alat seleksi karyawan dalam organisasi untuk memilih calon karyawan, terbaik yaitu diharapkan adanya kejelasan perilaku dari karyawan, sasaran yang efektif, memperkecil biaya rekrutmen.

3. Memaksimalkan produktifitas;

Mencapai karyawan bila dikembangkan untuk menutupi kesenjangan dalam keterampilan sehingga mampu maksimal dalam bekerja.

4. Dasar pengembangan sistim remunerasi;

Untuk mengembangkan sistim remunerasi akan terarah dan transparan dengan mengaitkan sebanyak mungkin keputusan dengan suatu set perilaku yang diharapkan yang ditampilkan dari seseorang karyawan.

5. Memudahkan adaptasi terhadap perubahan;

Untuk menetapkan keterampilan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan yang selalu berubah.

6. Menyelesaikan perilaku kerja dengan nilai-nilai organisasi;

Untuk mengkomunikasikan nilai-nilai dan hal-hal apa saja yang harus menjadi fokus dalam unjuk kerja karyawan.

Sedangkan menurut Richard Bernhart yang dikutip Azhar (2009:10) menyatakan menyatakan bahwa kegunaan kompetensi yaitu sebagai berikut:

1. Untuk proses seleksi, training, development, dan evaluasi.

Proses membuat daftar kompetensi dimulai dengan melakukan analisis tugas pekerjaan (*job task analysis*) secara lengkap. Data dari analisis kemudian dikelompokkan, menjadi kelompok-kelompok tugas yang diberi nama dan disebut kompetensi.

2. Untuk menentukan level seseorang suatu kompetensi.

Menyeleksi orang sesuai suatu pekerjaan berdasarkan levelnya untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan itu. Menilai kinerja karyawan dengan melihat levelnya saat ini untuk kompetensi-kompetensi yang dibutuhkan pada pekerjaan.

### **2.1.3.3 Faktor – Faktor yang Mempengaruhi Kompetensi**

Menurut Zwell (2012:56-58) ada beberapa faktor yang dapat mempengaruhi kompetensi seseorang. Faktor-faktor tersebut antara lain sebagai berikut:

1. Keyakinan dan nilai-nilai
2. Keterampilan
3. Pengalaman
4. Karakteristik kepribadian
5. Motivasi
6. Isu emosional
7. Kemampuan intelektual
8. Budaya organisasi

#### **2.1.3.4 Tujuan Kompetensi**

Menurut Hutape dan Nuriana (2011:16) mengungkapkan bahwa penggunaan kompetensi dalam organisasi atau perusahaan pada umumnya memiliki beberapa tujuan yaitu sebagai berikut:

1. Pembentukan Pekerjaan
2. Evaluasi Pekerjaan
3. Rekrutmen dan Seleksi
4. Pembentukan dan Pengembangan Organisasi
5. Membentuk dan Memperkuat Nilai dan Budaya Organisasi
6. Pembelajaran Organisasi
7. Manajemen Karier dan Penilaian Potensi Karyawan
8. Sistem Imbal Jasa

#### **2.1.3.5 Dimensi dan Indikator Kompetensi**

Menurut keputusan kepala badan kepegawaian negara nomor 46 A tahun 2010 menyatakan bahwa kompetensi terdiri dari:

1. Pengetahuan
2. Pemahaman
3. Kemampuan/keterampilan
4. Nilai
5. Sikap
6. Minat

Beberapa aspek yang terkandung dalam konsep kompetensi menurut Gordon dalam sutrisno (2011:204) sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)

Kesadaran dalam bidang kognitif. Misalnya, seorang karyawan mengetahui cara melakukan identifikasi belajar, dan bagaimana melakukan pembelajaran yang baik sesuai dengan kebutuhan yang ada dengan efektif dan efisien di perusahaan.

2. Pemahaman (*understanding*)

Kedalaman kognitif, dan efektif yang dimiliki individu. Misalnya, seorang karyawan dalam melaksanakan pembelajaran harus mencapai pemahaman yang baik tentang karakteristik dan kondisi secara efektif dan efisien.

3. Kemampuan/ketrampilan (*skill*)

Sesuatu yang dimiliki oleh individu yang melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Misalnya, kemampuan karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

4. Nilai (*value*)

Suatu standar perilaku yang telah diyakini dan secara psikologis telah menyatu dalam diri seseorang. Misalnya, standar perilaku para karyawan dalam melaksanakan tugas (kejujuran, keterbukaan, demokratis, dan lain-lain).

5. Sikap (*attitude*)

Perasaan (senang-tidak senang, suka-tidak suka) atau reaksi terhadap suatu rangsangan yang datang dari luar. Misalnya, reaksi terhadap krisis ekonomi, perasaan terhadap kenaikan gaji, dan sebagainya.

6. Minat (*interest*)

Kecenderungan seseorang untuk melakukan suatu perbuatan. Misalnya, melakukan aktivitas tugas.

Sumberdaya manusia dapat tetap bertahan karena mereka memiliki kompetensi manajerial, yaitu kemampuan untuk merumuskan visi dan strategi perusahaan serta kemampuan untuk memperoleh dan mengarahkan sumber daya lain dalam rangka mewujudkan visi dan menerapkan strategi perusahaan (sutrisno, 2011:205).

#### **2.1.4 Pengertian Kepemimpinan**

Seorang pemimpin sangat penting untuk berlangsungnya sistem kerja di sebuah perusahaan, yaitu untuk memotivasi pegawai agar dapat menjalankan semua tugas perusahaan dengan baik dan benar. Gaya kepemimpinan juga sangat bermanfaat untuk mendidik pegawai agar mau dan mampu melaksanakan pekerjaannya dengan baik dan benar sesuai dengan tujuan utama organisasi. Berikut pengertian Kepemimpinan menurut para ahli :

Menurut Northouse (2013:5) *Leadership is a process of interaction between leaders and followers where the leader attempts to influence followers to achieve a common goal.*

Artinya, kepemimpinan adalah proses interaksi antara pemimpin dan bawahan dimana pemimpin berusaha untuk mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan. Menurut Stuart dan Michael (1994) yang dikutip dari Setyowati (2013:104) *Leadership is about listening to people, supporting and encouraging, them and involving them in the decision making and problem-solving processes.* Artinya kepemimpinan adalah tentang mendengarkan orang-orang, mendukung dan mendorong mereka dan melibatkan mereka dalam pengambilan keputusan dan pemecahan masalah.



Menurut Stoner (1994) yang dikutip dari samangoei (2012) *Leadership is procces of directing and influencing the task related activities of group members.*

Artinya, kepemimpinan adalah proses pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok.

Menurut Tikno (2010:130) kepemimpinan adalah suatu proses dimana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok dan tingkat-tingkat daripada gaya kepemimpinan, kepribadian dan pendekatan yang sesuai dengan dengan kelompoknya.

Menurut Rivai (2011:3) 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.

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli, penulis menyimpulkan bahwa kepemimpinan yang baik adalah salah satu alat untuk dapat mempengaruhi agar bawahan mau dan mampu mengerjakan tugas nya dengan baik sesuai dengan tujuan perusahaan. Pemimpin harus bisa memberikan pengarahan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok

#### **2.1.4.1 Fungsi Kepemimpinan**

Fungsi – fungsi kepemimpinan bagi seorang manajer adalah sebagai berikut:

a. Fungsi Perencanaan

Seorang pemimpin perlu membuat perencanaan yang menyeluruh bagi organisasi dan bagi diri sendiri selaku penanggung jawab tercapainya tujuan organisasi. Manfaat – manfaat tersebut antara lain:

- a) Perencanaan merupakan hasil pemikiran dan analisa situasi dalam pekerjaan untuk memutuskan apa yang akan dilakukan.
- b) Perencanaan berarti pemikiran jauh ke depan disertai keputusan – keputusan yang berdasarkan atas fakta – fakta yang diketahui
- c) Perencanaan berarti proyeksi atau penempatan diri ke situasi pekerjaan yang akan dilakukan dan tujuan atau target yang akan dicapai.

b. Fungsi Memandang Ke Depan

Seorang pemimpin yang senantiasa memandang ke depan berarti akan mampu mendorong apa yang akan terjadi serta selalu waspada terhadap kemungkinan. Hal ini memberikan jaminan bahwa jalannya proses pekerjaan ke arah yang dituju akan dapat berlangsung terus menerus tanpa mengalami hambatan dan penyimpangan yang merugikan. Oleh sebab seorang pemimpin harus peka terhadap perkembangan situasi baik di dalam maupun diluar organisasi sehingga mampu mendeteksi hambatan-hambatan yang muncul, baik yang kecil maupun yang besar.

c. Fungsi Pengembangan Loyalitas

Pengembangan kesetiaan ini tidak saja diantara pengikut, tetapi juga untuk para pemimpin tingkat rendah dan menengah dalam organisasi. Untuk mencapai kesetiaan ini, seseorang pemimpin sendiri harus memberi teladan

baik dalam pemikiran, kata-kata, maupun tingkah laku sehari – hari yang menunjukkan kepada anak buahnya pemimpin sendiri tidak pernah mengingkari dan menyeleweng dari loyalitas segala sesuatu tidak akan dapat berjalan sebagaimana mestinya.

d. Fungsi Pengawasan

Fungsi pengawasan merupakan fungsi pemimpin untuk senantiasa meneliti kemampuan pelaksanaan rencana. Dengan adanya pengawasan maka hambatan – hambatan dapat segera diketemukan, untuk dipecahkan sehingga semua kegiatan kembali berlangsung menurut rel yang telah ditetapkan dalam rencana .

e. Fungsi Mengambil Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan fungsi kepemimpinan yang tidak mudah dilakukan. Metode pengambilan keputusan dapat dilakukan secara individu, kelompok tim atau panitia, dewan, komisi, referendum, mengajukan usul tertulis dan lain sebagainya.

f. Fungsi Memberi Motivasi

Seorang pemimpin perlu selalu bersikap penuh perhatian terhadap anak buahnya. Pemimpin harus dapat memberi semangat dan mempengaruhi anak buahnya agar rajin bekerja dan menunjukkan prestasi yang baik terhadap organisasi yang dipimpinnya. Pemberian hadiah, pujian atau ucapan terima kasih sangat diperlukan oleh anak buah sebab mereka merasa bahwa hasil jerih payahnya diperhatikan dan dihargai oleh pemimpinnya.

#### **2.1.4.2 Gaya Kepemimpinan**

Teori X (Mc Gregor) dengan asumsi bahwa orang harus dipaksa, dikendalikan, dan diancam dengan hukuman untuk mau bekerja. Teori Y (Mc Gregor) dengan asumsi bahwa bekerja pada hakikatnya sama dengan bermain atau beristirahat, orang-orang akan mengendalikan diri sendiri untuk mencapai tujuan. Mereka mempunyai potensi, kepandaian, dan kreativitas. Teori Z (Fiedler) kombinasi dari keduanya (situasional/kontingensi)

#### **2.1.4.3 Macam – macam Gaya Kepemimpinan**

Macam - macam gaya kepemimpinan menurut Horse yang di kutip oleh H.Suwanto (2011:157) antara lain : Hal ini dapat dijelaskan sebagai berikut :

a. Gaya kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan member bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

b. Gaya kepemimpinan ini membuat bawahan agar tau apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan member bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelesaikan tugas.

c. Gaya kepemimpinan Yang Mendukung

Gaya kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.

d. Gaya kepemimpinan Partisipatif

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

e. Gaya kepemimpinan Berorientasi Prestasi

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

Jenis Gaya Kepemimpinan dengan karakter yang dimiliki, maka setiap pemimpin cenderung memiliki gaya atau cara yang tersendiri dalam memimpin perusahaannya.

Menurut Tohardi dikutip oleh Edy Sutrisno (2010:242) menyatakan bahwa gaya-gaya kepemimpinan yaitu :

a. Gaya Persuasif

Yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang mengubah perasaan, pikiran atau dengan kata lain melakukan ajakan atau bujukan.

b. Gaya Refresif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa keatakutan.

c. Gaya Partisipatif

Yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik menata, spiritual, fisik maupun material dalam kiprahnya dalam perusahaan.

d. Gaya inovatif

Yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan didalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.

e. Gaya Investigasi

Yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan

rasa penuh kecurigan terhadap bawahannya menimbulkan yang menyebabkan kreatifitas, inovasi, serta insisiatif dari bawahan kurang berkembang karena bawahan takut kesalahan-kesalahan.

f. Gaya Inspektif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.

g. Gaya Motivatif

Yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide bawahan-bawahan dan kebijakan dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau.

h. Gaya Naratif

Pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bicara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.

i. Gaya Edukatif

Yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterlampiran kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalamanyang lebih baik dari hari ke hari, sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif tidak akan pernah menghalangi bawahan ingin megembangkan pendidikan dan keterlampiran.

j. **Gaya Restrogresif**

Yaitu pemimpin yang tidak suka melihat maju, apalagi melebihi dirinya, untuk itu pemimpin yang bergaya restrogresif selalu menghalangi bawahan untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Sehingga dengan kata lain pemimpin yang bergaya restrogresif sangat senang melihat bawahan selalu terbelakang bodoh dan sebagainya.

#### **2.1.4.4 Tipe-Tipe Kepemimpinan**

- a. Otokratis, pemimpin yang demikian bekerja keras, sungguh-sungguh, teliti dan tertib. Ia bekerja menurut peraturan yang berlaku dengan ketat dan instruksi-instruksinya harus ditaati.
- b. Demokratis, pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang pelaksanaan tujuannya. Agar setiap anggota turut serta dalam setiap kegiatan-kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan yang diinginkan.
- c. Laissezfaire, pemimpin yang bertipe demikian, segera setelah tujuan diterangkan pada bawahannya, untuk menyerahkan sepenuhnya pada para bawahannya untuk menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya. Ia hanya akan menerima laporan-laporan hasilnya dengan tidak terlampau turut campur tangan atau tidak terlalu mau ambil inisiatif, semua pekerjaan itu tergantung pada inisiatif dan prakarsa dari para bawahannya, sehingga dengan demikian dianggap cukup dapat memberikan

kesempatan pada para bawahannya bekerja bebas tanpa kekangan.

Berdasarkan dari pendapat tersebut di atas, bahwa pada kenyataannya tipe kepemimpinan yang otokratis, demokratis, dan laissezfaire, banyak diterapkan oleh para pemimpinnya di dalam berbagai macam organisasi, yang salah satunya adalah dalam bidang industri garment. Dengan melihat hal tersebut, maka pemimpin di bidang industri diharapkan memiliki tipe kepemimpinan yang sesuai dengan harapan atau tujuan, baik itu harapan dari bawahan, atau dari atasan yang lebih tinggi, posisinya, yang pada akhirnya gaya atau tipe kepemimpinan yang dipakai oleh para pemimpin, terutama dalam bidang garment industri benar-benar mencerminkan sebagai seorang pemimpin yang profesional.

#### **2.1.4.4 Syarat-Syarat Pemimpin Yang Baik**

Hasil dari penelitian menunjukkan bahwa seorang yang tergolong sebagai pemimpin adalah seorang yang pada waktu lahirnya yang berhasil memang telah diberkahi dengan bakat-bakat kepemimpinan dan karirnya mengembangkan bakat genetisnya melalui pendidikan pengalaman kerja. Pengembangan kemampuan itu adalah suatu proses yang berlangsung terus menerus dengan maksud agar yang bersangkutan semakin memiliki lebih banyak ciri-ciri kepemimpinan. Walaupun belum ada kesatuan pendapat antara para ahli mengenai syarat-syarat ideal yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, akan tetapi beberapa di antaranya yang terpenting adalah sebagai berikut :

- a. Pendidikan umum yang luas.
- b. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang generalist yang baik juga.
- c. Kemampuan berkembang secara mental



- d. Ingin tahu
- e. Kemampuan analitis
- f. Memiliki daya ingat yang kuat
- g. Mempunyai kapasitas integratif
- h. Keterampilan berkomunikasi
- i. Keterampilan mendidik
- j. Personalitas dan objektivitas
- k. Mempunyai naluri untuk prioritas
- l. Sederhana dan sebagainya

#### **2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan**

Veitzal Rivai (2014:148) berpendapat bahwa indikator kepemimpinan sebagai berikut:

- 1. Pengaruh
  - a. Hubungan baik antara pemimpin dan pegawai
  - b. Sikap pimpinan sehari-hari
  - c. Pimpinan memberikan contoh yang baik dalam mematuhi peraturan perusahaan
  - d. Pimpinan dapat menciptakan kondisi kerja yang kondusif
- 2. Legitimasi
  - a. Keadilan pimpinan dalam memberikan sanksi kepada pegawai
  - b. Pimpinan dapat mendelegasikan wewenang dengan baik
  - c. Pemberian penghargaan atau kinerja pegawai

### 3. Tujuan

- a. Tanggung jawab terhadap tugas
- b. Pemberian bimbingan arahan dan dorongan kepada pegawai
- c. Pemeberian kebebasan bagi pegawai untuk memberikan pendapat

#### 2.1.5 Pengertian Kinerja Karyawan

Setiap instansi atau perusahaan menjalankan seluruh kegiatan operasionalnya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkannya, terdiri dari elemen para pelaku/karyawan yang memiliki tugas dan tanggung jawab yang harus dilaksanakan sendiri-sendiri maupun berkelompok dengan tujuan untuk efisiensi dan optimalisasi pencapaian tujuan yang akan dicapai. Para karyawan yang bekerja sangat mempengaruhi kinerja suatu perusahaan, hal ini karena pegawai merupakan penggerak utama bagi setiap kegiatan operasional dan sangat berperan aktif untuk tercapai atau tidaknya suatu tujuan perusahaan.

Kinerja adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan atau *ability* (A), motivasi (M), dan kesempatan atau *opportunity* (O); yaitu  $\text{kinerja} = f(A \times M \times O)$ , artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan (Robbins dalam Kasmir, 2016:183).

Prestasi kerja atau kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh setiap karyawan pada suatu satuan organisasi sesuai dengan Sasaran Kerja Pegawai dan perilaku kerja (Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999).

Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikannya (Anwar Prabu Mangkunegara, 2011:67).

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral dan etika (Moeheriono, 2012:61).

Dari beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli tersebut, penulis menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan baik itu secara kualitas maupun kuantitas berdasarkan kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

#### **2.1.5.1 Tujuan dan Sasaran Kinerja Karyawan**

Evaluasi kinerja bertujuan untuk memperbaiki dan meningkatkan kinerja perusahaan melalui peningkatan kinerja SDM, dalam penilaian kinerja tidak hanya semata-mata menilai fisik tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan yang menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan, kerajinan, disiplin, hubungan kerja atau hal-hal khusus sesuai dengan bidang dan tugasnya semua layak untuk dinilai. Tujuan penilaian kinerja karyawan menurut Veithzal Rival (2011:552), pada dasarnya meliputi :

1. Meningkatkan etos kerja.
2. Meningkatkan motivasi kerja.
3. Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai selama ini.
4. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
5. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa dan insentif uang.

6. Untuk pembeda antar pegawai yang satu dengan yang lainnya.
7. Pengembangan SDM yang masih dapat dibedakan lagi ke dalam penugasan kembali, seperti diadakannya mutasi atau transfer, rotasi instansi, kenaikan jabatan, pelatihan.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong pegawai untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan-hambatan agar kinerja menjadi baik.
10. Untuk mendorong pertanggung jawaban dari pegawai.
11. Sebagai alat untuk memperoleh umpan balik dari pegawai untuk memperbaiki desain pekerjaan, lingkungan kerja, dan rencana karier selanjutnya.
12. Pemutusan hubungan antara kerja, pemberian sanksi ataupun hadiah.
13. Memperkuat hubungan antara karyawan dengan supervisor melalui diskusi tentang kemajuan kerja mereka.
14. Sebagai penyaluran keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

#### **2.1.5.2 Peningkatan Kinerja Karyawan**

Peningkatan kinerja karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2012:22-23) terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut:

- a. Mengetahui adanya kekurangan kurangan dalam kinerja.
- b. Mengenal kekurangan dan tingkat keseriusan.
- c. Mengidentifikasi hal-hal yang mungkin terjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan karyawan itu sendiri.
- d. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab

kekurangan tersebut.

- e. Melakukan rencana tindakan tersebut.
- f. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum.
- g. Mulai dari awal, apabila perlu.

### **2.1.5.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2012:6), adalah sebagai berikut:

#### **1. Faktor individu**

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmani). Dengan adanya integrasi yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka pimpinan mengharapkan mereka dapat bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Konsentrasi individu dalam bekerja sangat dipengaruhi kemampuan potensi, yaitu kecerdasan pikiran atau *Intelegensi Quotient* (IQ) dan kecerdasan Emotional Quotient (EQ).

#### **2. Faktor Lingkungan**

Faktor lingkungan kerja sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan dan organisasi yang dimaksud antara lain

uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang. Pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, peluang karir dan fasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun jika faktor lingkungan organisasi kurang menunjang maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya tetap dapat berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan kerja itu dapat dirubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya sendiri serta pemacu motivasi.

#### **2.1.5.4 Kegunaan Penilaian Kinerja karyawan**

Penilaian kerja merupakan upaya menilai prestasi dengan tujuan. Meningkatkan produktivitas karyawan. Menurut Veithzal Rival (2011:31) penilaian kinerja pegawai dapat berguna untuk:

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi: kebutuhan pelatihan, umpan balik kinerja, menentukan transfer dan penugasan dan identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan.
2. Pengambilan keputusan administratif, yang meliputi: keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan, pengakuan kinerja karyawan, PHK dan mengidentifikasi yang buruk.
3. Keperluan perusahaan, yang meliputi: perencanaan SDM, menentukan kebutuhan pelatihan, evaluasi pencapaian tujuan perusahaan, informasi untuk identifikasi tujuan, evaluasi terhadap sistem SDM dan penguatan terhadap kebutuhan pengembangan perusahaan.
4. Dokumentasi, yang meliputi: kriteria untuk validasi penelitian,

dokumentasi keputusan tentang SDM dan membantu untuk memenuhi persyaratan hukum.

#### **2.1.5.5 Dimensi Dan Indikator Kinerja Karyawan**

Dimensi dan indikator-indikator kinerja menurut Robbins dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2012:67) adalah sebagai berikut :

##### **1. Kualitas Kerja**

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

##### **2. Kuantitas Kerja**

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

##### **3. Tanggung Jawab**

Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.

##### **4. Kerjasama**

Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.

## 5. Inisiatif

Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah menjadi kewajiban pegawai

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian-penelitian sebelumnya telah mengkaji masalah Kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

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

No	Penulis dan judul penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	(Paramita Widya, 2013) Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Keinginan Berpindah Karyawan PT.Unitex Bogor.	Kepuasan Kerja berpengaruh secara positif terhadap Keinginan Berpindah.	Variabel Kinerja karyawan dan jenis perusahaan yang diteliti.	Variabel Kepemimpinan dan Kompetensi.
2	(Tikno setiawan (2010:130) Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT.Sport Glove Indonesia.	Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel kepemimpinan jenis perusahaan yang diteliti.	Variabel kompensasi.
3	(Arridha Satria	Kebijakan eko-	Variabel	Variabel



No	Penulis dan judul penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	Rahmanandam, Dody Setyadi, Erika Devie, 2016) Analisis daya saing perusahaan melalui kebijakan eko-efisiensi dan kinerja karyawan unit produksi studi kasus PT.Unggul Jaya Sejahtera Pekalongan.	efisiensi dan kinerja karyawan berpengaruh secara signifikan terhadap daya saing perusahaan.	Kinerja karyawan yang di teliti.	Kepemimpinan dan Kompetensi.
4	(Sudarmanto 2009) Pengaruh kepemimpinan, kopetensi dan disiplin kerja terhadap kinerja karyawan PT.Primissima di kabupaten sleman daerah istimewa yogyakarta.	Kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	Kepemimpinan dan kinerja karyawan yang diteliti.	Variabel disiplin kerja.
5	(Linawati Suhaji 2010) Pengaruh motivasi, kompetensi, kepemimpinan, terhadap kinerja karyawan studi pada PT.Herculon Carpet Semarang.	Variabel kepemimpinan dan kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan	Variabel kepemimpinan, kompetensi dan kinerja karyawan.	
6	(Rahmat Basuki (2016) Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Rabbani Semarang.	Variabel kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel kepemimpinan dan kinerja karyawan.	

No	Penulis dan judul penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
7	(Yohanes oeman 2015) Pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap motivasi serta dampaknya terhadap kinerja karyawan pada perusahaan Cok Denpasar.	Variabel kepemimpinan dan kopetensi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.	Variabel kepemimpinan, kopetensi dan kinerja karyawan.	Variabel kompetensi.
8	(Nia Kusuma Wardhani, 2017) <i>Influence of competence , transformational leadership, social capital and performance on employee carriers.</i>	<i>competence, leadership has a significant and positive influences employee performance.</i>	<i>variables: competence, leadership, employee performance.</i>	
9	Stephen Robbin (2007: 151-158) <i>The Influence of Leadership Competencies, Organizational Culture, Employee Motivation and Performance Studies in PDAM Malang, East Java, Indonesia (Australian Academy of Business and Economics.</i>	<i>leadership competencies has a significant and positive influences employee performance.</i>	<i>variables: competence, leadership, employee performance.</i>	
10	Elena FLEACA, Dan DUMITRIU, 2009) <i>The Influence of Leadership on Employees ' Behavior (Anca Alexandra PURCAREA.</i>	<i>leadership has a significant and positive influences employee performance.</i>	<i>variables: leadership, employee performance.</i>	<i>variables: competence</i>

No	Penulis dan judul penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
11	(Ida Ayu Oka Martini, I Ketut Rahyuda , Desak Ketut Sintaasih , Putu Saroyeni Piartrini, 2018) <i>The Influence of Competency on Employee Performance through Organizational Commitment Dimension.</i>	<i>competency has a significant and positive influences employee performance.</i>	<i>variables: competence, employee performance.</i>	<i>variables: leadership</i>
12	(Gabriela Kolibáčová, 2014) <i>The relationship between competency and performance.</i>	<i>competency has a significant and positive influences employee performance</i>	<i>variables: competence, employee performance</i>	<i>variables: leadership</i>
13	(Liridon Veliu, Mimoza Manxhari , Visar Demiri, Liridon Jahaj, 2017) <i>The influence of leadership styles on employee's performance.</i>	<i>leadership has a significant and positive influences employee performance</i>	<i>variables:, leadership, employee performance</i>	<i>variables: competence</i>
14	(Wendy Lor, Zubair Hassan, 2017) <i>The influence of leadership on employee performance among jewellery artisan in malaysia.</i>	<i>leadership has a significant and positive influences employee performance</i>	<i>variables: leadership, employee performance</i>	<i>variables: competence</i>
15	(Alex Winarno, Yoga Perdana, 2015) <i>The Effects of Competence and Motivation on Employee</i>	<i>competence has a significant and positive influences employee performance</i>	<i>variables: competence, employee performance</i>	<i>variables: leadership</i>

No	Penulis dan judul penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
	<i>Performance at PT Pos Indonesia Bandung Cilaki Head Office.</i>			

Berdasarkan penelitian terdahulu di atas, dapat dikatakan bahwa adanya perbedaan dan persamaan baik judul atau variabel-variabel yang diteliti, tempat atau objek penelitian, maupun waktu pelaksanaan penelitiannya. Dilihat dari judul atau variabel-variabel yang diteliti, bahwa sudah banyak penelitian yang menggunakan variabel Kompetensi, Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan sehingga penulis dapat merujuk pada penelitian sebelumnya.

## 2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan obserasi dan telaah pustakaan. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dari beberapa konsep tersebut. Faktor penting dalam menciptakan organisasi yang unggul yaitu sumber daya manusia yang potensial dan produktif.

Organisasi atau perusahaan manusia merupakan sumber daya yang sangat penting, karena manusia adalah faktor penggerak utama dalam pencapaian tujuan yang telah ditetapkan instansi. Tanpa adanya dukungan sumber daya manusia yang dapat bekerja dengan baik, maka perusahaan akan sulit mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, tetapi berhubungan secara langsung dengan

kopemimpinan dan kompetensi.

Berdasarkan uraian dari kerangka pemikiran diatas, landasan konsepsional model hubungan antara kepemimpinan dan kompetensi dengan kinerja karyawan dapat dijelaskan sebagai berikut :

### **2.2.1 Pengaruh Kompetensi Terhadap Kinerja Karyawan**

Kompetensi mempunyai pengaruh yang sangat kuat terhadap kinerja karyawan. Dapat dilihat secara jelas bahwa kompetensi adalah salah satu kunci dalam peningkatan kinerja karyawan. Kompetensi selalu mengandung maksud dan tujuan tertentu yang merupakan dorongan motif atau sifat, pengetahuan, keterampilan, sehingga pegawai dengan cepat dapat menghadapi, melakukan melakukan pekerjaan dengan tenang, dan penuh dengan rasa percaya diri, memandang pekerjaan sebagai suatu kewajiban dan tanggung jawab yang harus dilakukan dengan ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran di dalam organisasi. Kompetensi memiliki peran penting dalam sebuah organisasi karena kompetensi yang baik dari individu berdampak baik pada organisasi dan akan menimbulkan kinerja organisasi yang tinggi terlihat dari tingkat absen yang berkurang, loyalitas karyawan yang tinggi, dan lain-lain.

Penelitian yang dilakukan oleh (Sudarmanto, 2009;46) menyatakan terdapat hubungan cukup tinggi antara kompetensi dengan kinerja dan kompetensi juga dapat meningkatkan kinerja. Sedangkan penelitian yang dilakukan oleh (Linawati Suhaji 2010) menyatakan adanya pengaruh kompetensi yang signifikan dengan kinerja.

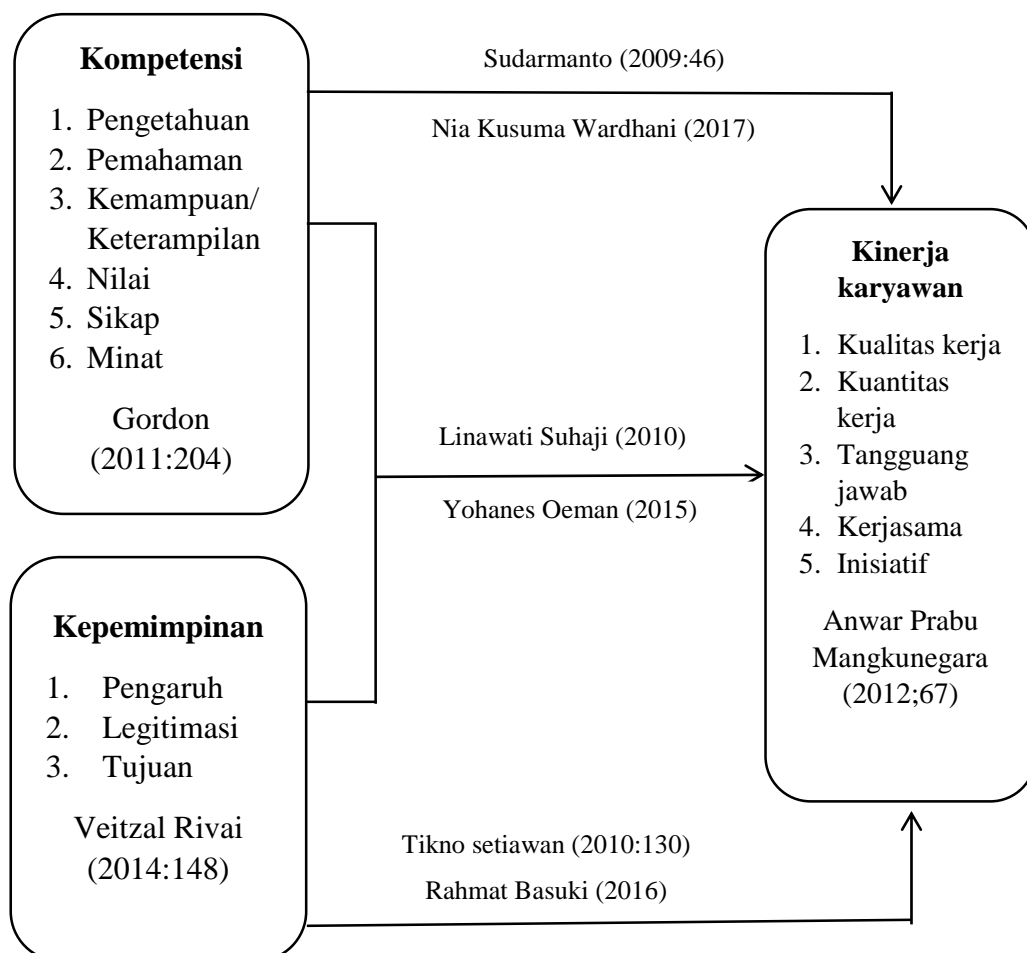
### **2.2.2 Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan**

Pengaruh kepemimpinan dengan kinerja pegawai dapat dilihat dari hasil penelitian yang dilakukan oleh beberapa ahli dahulu yaitu penelitian yang dilakukan oleh Rahmat Basuki (2016) menunjukkan bahwa kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Menunjukkan bahwa kepemimpinan memberikan pengaruh pada pegawai, hal ini harus diperhatikan oleh pemimpin untuk mengarahkan sumber daya manusia. Dalam hal ini mendorong pegawai untuk dapat meningkatkan kinerja dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab. Dapat dikatakan bahwa kepemimpinanlah yang memainkan peranan yang sangat dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja para karyawan (Tikno Setiawan, 2010:130). Pemimpin dapat mempengaruhi bawahannya untuk bekerjasama menghasilkan pekerjaan yang efektif dan efisien.

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

Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang penting dalam salah satu kompetensi, dalam pencapaian segala tujuan suatu perusahaan tentunya dibutuhkan rasa kepedulian yang tinggi dari setiap pegawai yang bekerja terhadap pencapaian tujuan perusahaan. Kepemimpinan yang baik mencerminkan besarnya tanggung jawab seorang pemimpin terhadap setiap karyawannya untuk dapat memotivasi karyawannya agar selalu bersemangat dalam melakukan setiap tugasnya, Hal ini sesuai dengan apa yang dikatakan pakar manajemen yang telah mempelajari faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, salah satunya menurut Stephen P. Robbins (2017: 151-158) yang menyatakan bahwa kinerja suatu

organisasi ditentukan oleh faktor kompetensi, motivasi, kesempatan. Dan menurutnya kinerja sebagai fungsi interaksi antara kompetensi, motivasi dan kesempatan ini mendorong gairah kinerja karyawan. Sejalan dengan apa yang sudah di teliti oleh Yohanes Oemar (2015) berjudul pengaruh kepemimpinan dan kompetensi terhadap motivasi serta dampaknya terhadap kinerja karyawan, bahwa ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan kompetensi terhadap kinerja karyawan.



**Gambar 2.1**  
**Paradigma Penelitian**

### **2.3 Hipotesis**

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

1. Secara Simultan

Terdapat pengaruh antara kompetensi dan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.

2. Secara Parsial

a) Terdapat pengaruh antara kompetensi terhadap kinerja karyawan.

b) Terdapat pengaruh antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan.