

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

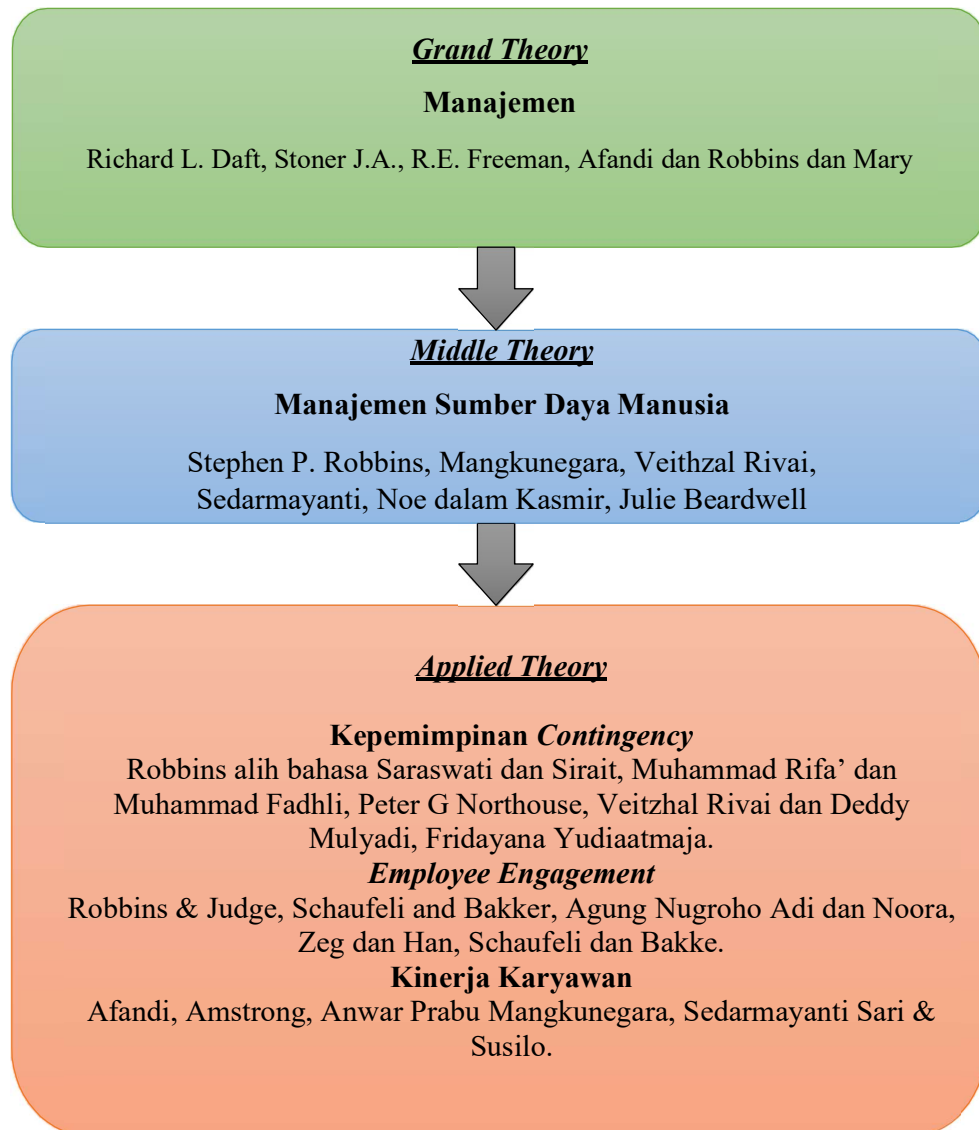
2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka merupakan segala bahan bacaan atau teori-teori relevan yang menjadi referensi dalam penelitian. Dalam penentuan teori-teori yang digunakan sebelumnya peneliti akan menentukan terlebih dahulu mana *grand theory*, *middle theory*, dan *applied theory*.

Grand theory adalah sekumpulan teori makro yang menjadi dasar dalam lahirnya teori-teori selanjutnya dalam level berbeda. *Grand theory* ini masuk pada level makro yang artinya berbicara tentang struktur dan tidak berbicara tentang fenomena mikro. *Grand theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen.

Middle theory adalah teori yang berada pada level mezzo atau menengah, yang dimana focus kajiannya adalah makro dan mikro. *Middle theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah manajemen sumber daya manusia.

Applied theory adalah teori yang berada pada level mikro dan siap untuk diaplikasikan dan konseptualisasi. *Applied theory* yang digunakan dalam penelitian ini adalah dari kepemimpinan *contingency*, *employee engagement* dan kinerja karyawan. Untuk lebih jelas digambarkan pada gambar 2.1 berikut ini :



Gambar 2.1
Grand theory, Middle theory dan Applied theory

2.1.1 Manajemen

Secara umum manajemen adalah ilmu dan seni perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Tujuan organisasi tersebut dapat tercapai dengan baik bilamana sumber daya yang dimiliki dapat dikelola dan dikembangkan, dengan

mengatur dan membagi tugas, wewenang, dan tanggung jawab kepada setiap individu, kelompok maupun organisasi. Sehingga membentuk kerjasama secara sinergi yang berkelanjutan, karena manajemen merupakan aktifitas dimana pencapaian tujuan dilakukan melalui kerjasama antar sesama. Manajemen merupakan suatu alat atau cara untuk seorang manajer mencapai tujuan organisasi.

2.1.1.1 Pengertian Manajemen

Manajemen menurut bahasa Inggris “to manage” yang memiliki arti adalah mengelola, mengendalikan, mengusahakan, dan memimpin. Manajemen dapat diartikan sebagai ilmu dan seni. Manajemen sebagai ilmu artinya manajemen memenuhi kriteria sebagai ilmu dan metode keilmuan yang menekankan pada konsep-konsep, teori, prinsip dan teknik pengelolaan. Manajemen sebagai seni artinya kemampuan pengelolaan sesuatu itu merupakan seni menciptakan (kreatif). Hal ini merupakan keterampilan dari diri seseorang dengan kata lain, penerapan ilmu bersifat seni. Oleh karena itu, manajemen adalah sesuatu yang sangat penting karena ia berkenaan dan berhubungan erat dengan perwujudan untuk mencapai tujuan.

Berikut ini ada beberapa definisi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya adalah :

Menurut James A.F Stoner (2017:6) menyatakan bahwa

“Management is the process of planning, organizing, directing, and supervising the effort of organizational members and the use of other resources to achieve predetermined organizational goals”

Menurut Richard L. Daft (2017:6) menyatakan bahwa

“Manajemen adalah pencapaian tujuan organisasi dengan cara yang efektif dan efisien melalui perencanaan, pengorganisasiann pengarahannya, dan pengendalian sumber daya organisasi”

Menurut Afandi (2018:1) menyatakan bahwa

“Manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahannya dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*)”.

Menurut Robbins dan Mary (2020:8) menyatakan bahwa

“Management involves coordinating and overseeing the work activities of other so that their activities are completed efficiently and effectively”

Berdasarkan dari beberapa paparan definisi oleh para ahli mengenai manajemen, penulis menyimpulkan bahwa manajemen merupakan ilmu dan seni yang meng-optimalisasi sumber daya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan yang telah direncanakan dengan memanfaatkan sumber daya manusia dengan sebaik-baiknya.

2.1.1.2 Fungsi-fungsi Manajemen

Keberhasilan sebuah organisasi, dapat dilihat dari seberapa baiknya manajemen dalam organisasi tersebut. Dalam pelaksanaannya, manajemen memiliki beberapa fungsi yang merupakan elemen dasar yang akan melekat dalam proses manajemen yang dijadikan acuan oleh manajer dalam melakukan kegiatan untuk mencapai tujuan yang ingin dicapainya. Menurut James A.F Stoner (2017:7) dalam bukunya Pengantar Manajemen, fungsi-fungsi manajemen diantaranya adalah :

1. Perencanaan (*Planing*)

Proses yang menyangkut upaya yang dilakukan untuk mengantisipasi suatu hal yang berkaitan dengan kecenderungan di masa yang akan datang dan penentuan strategi dan taktik yang tepat untuk mewujudkan target dan tujuan organisasi.

2. Pengorganisasian (*Organizing*)

Proses yang menyangkut bagaimana strategi dan taktik yang telah dirumuskan dalam perencanaan didesain dalam sebuah struktur organisasi yang tepat dan tangguh, sistem, dan lingkungan organisasi yang kondusif dan dapat memastikan bahwa semua pihak dalam organisasi dapat bekerja secara efektif dan efisien guna tercapainya tujuan dari organisasi.

3. Pengarahan (*Actuating*)

Proses implementasi agar dapat dijalankan oleh seluruh pihak dalam organisasi, serta proses memotivasi agar semua pihak tersebut dapat menjalankan tanggung jawabnya dengan penuh kesadaran dan produktivitas yang tinggi.

4. Pengendalian (*Controlling*)

Proses yang dilakukan untuk memastikan seluruh rangkaian kegiatan yang telah direncanakan, diorganisasikan, dan diimplementasikan dapat berjalan dengan target yang diharapkan. Sekalipun berbagai perubahan terjadi di dalam lingkungan bisnis yang dihadapi.

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen yang diuraikan diatas, hal tersebut penulis sudah sampai pada pemahaman bahwa fungsi manajemen pada dasarnya

merupakan sebuah proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian. Dimana semua aspek bekerjasama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia yang bukan mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Manajemen sumberdaya manusia diperlukan untuk meningkatkan efektivitas sumber daya manusia dalam organisasi. Tujuannya adalah memberikan organisasi satuan kerja yang efektif.

2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) adalah penerapan manajemen berdasarkan fungsinya untuk memperoleh sumber daya manusia yang terbaik bagi organisasi atau perusahaan yang sedang dijalankan dan bagaimana sumber daya manusia yang terbaik tersebut dapat dipelihara dan tetap bekerja sama, dengan begitu tujuan dan sasaran suatu organisasi atau perusahaan dapat tercapai. Berikut adalah definisi manajemen sumber daya manusia menurut beberapa ahli :

Menurut Stephen P. Robbins (2020:4) menyatakan bahwa :

“Human resources management is a subset of the study of management that focuses on how to attract, hire train, motivate and maintain employees”.

Menurut Mangkunegara (2018:2) menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Veithzal Rivai (2019:4) Menyatakan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu bidang dari manajemen umum yang dapat meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian”.

Menurut Sedarmayanti (2019:6) menjelaskan bahwa

“Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien melalui kegiatan perencanaan, penggerakkan, dan pengendalian semua nilai yang menjadi kekuatan manusia untuk mencapai tujuan”.

Menurut Noe dalam Kasmir (2017:6) menyatakan bahwa

“Human resource management refers to the policies, practices, and system influence employees behavior, attitudes, and performance”.

Menurut Julie Beardwell dan Amanda Thompson (2017:5) menyatakan bahwa

“Human resource management refers to a collection of policies used to organise work in the employment relationship which is related to recruitment, selection, learning and development, reward, communication and employee involvement, teamwork and performance management”.

Dari ketiga pendapat para ahli tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa sumber daya manusia adalah suatu aktivitas mengelola sumber daya manusia berupa perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, kompetensi, integrasi, perawatan dan pemutusan hubungan kerja secara efektif dan efisien untuk membantu tercapainya tujuan organisasi.

2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi manajemen sumber daya manusia merupakan tugas-tugas yang dilakukan oleh manajemen sumber daya manusia dalam rangka menunjang tugas manajemen perusahaan dalam menjalankan roda organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Veithzal Rivai (2019:13) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia terdiri dari :

1. Fungsi Manajerial

a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian meliputi pengorganisasian, pengarahan, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan secara efektif.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi, wewenang, integritas dan bagan organisasian.

c. Pengaruh (Directing)

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

d. Pengendalian (Controlling)

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana. Apabila penyimpangan atau kesalahan diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

2. Fungsi Operasional

a. Pengadaan Sumber Daya Manusia

Kegiatan memperoleh Sumber Daya Manusia tepat dari kuantitas dan kualitas yang di butuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Proses untuk meningkatkan keterampilan, pengetahuan, sikap melalui Latihan dan pengembangan agar dapat menjalankan tugas dengan baik. Pengembangan merupakan proses Pendidikan jangka pendek, pada saat pegawai operasional mempelajari keterampilan teknis operasional secara sistematis.

c. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan atau upah yang di berikan oleh suatu perusahaan.

d. Pengintegrasian

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

e. Pemeliharaan

Pemeliharaan karyawan berkaitan dengan usaha mempertahankan kesinambungan dari keadaan yang telah dicapai melalui fungsi sebelumnya. Dua aspek utama pegawai yang dipertahankan dalam fungsi pemeliharaan yaitu sikap positif pegawai terhadap pekerjaan dan kondisi fisik karyawannya. Pemeliharaan kondisi fisik pegawai dapat tercapai melalui program Kesehatan Dan Keselamatan Kerja (K3).

f. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi dari manajemen sumber daya manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa adanya kedisiplinan yang baik sulit terwujudnya tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya suatu hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini biasanya disebabkan oleh keinginan

karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang telah berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Berdasarkan yang telah dipaparkan diatas, tujuan dan fungsi sumber daya manusia digunakan dalam menangani berbagai macam masalah yang berkaitan dengan karyawan. Sehingga dapat membantu perusahaan dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

2.1.2.3 Aktivitas Sumber Daya Manusia

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2017:44) menjelaskan kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan sumber aktivitas sumber daya manusia yang mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas.

1. Produktivitas

Diukur dari jumlah output per tenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program, dan system manajemen.

2. Pelayanan

Sumber daya manusia sering kali terlibat pada proses produksi barang/jasa. Manajemen sumber daya manusia harus disertakan pada saat merancang proses tersebut. Pemecahan masalah harus melibatkan semua karyawan, tidak hanya manajer, karena sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan kebijakan SDM.

3. Kualitas

Kualitas suatu barang/jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Bila suatu organisasi memiliki reputasi sebagai penyedia barang/jasa yang kualitasnya buruk, perkembangan, dan kinerja organisasi tersebut akan berkurang.

Untuk dapat mencapai sasaran tersebut, manajemen SDM haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang saling berkaitan, seperti yang ada pada gambar 2.2 berikut ini :



Gambar 2.2
Aktivitas Manajemen SDM
Sumber: Human Resource Management

Aktivitas manajemen SDM penelitian penulis berada di lingkungan internal pada Karyawan dan buruh/ Hub. Manajemen yang berarti hubungan antara manajer dan karyawannya harus ditangani secara efektif jika karyawan dan organisasi ingin berhasil bersama-sama. Hal ini penting untuk pengembangan, komunikasi dan memperbarui kebijakan SDM dan aturan sehingga manajer dan karyawan tahu apa yang di harapkan.

2.1.3 Kepemimpinan

Kepemimpinan selalu menjadi masalah penting karena organisasi dan perusahaan secara permanen berada dalam perjuangan terus-menerus untuk semakin kompetitif. Kepemimpinan adalah fungsi penting manajemen yang membantu memaksimalkan efisiensi dan untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan telah dideskripsikan dalam hal posisi, kepribadian, tanggung jawab, proses pengaruh instrument untuk mencapai tujuan, perilaku (Limsila & Ogunlana, 2007 dalam Suwarno & Rizky, 2019).

2.1.3.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dalam keberhasilan organisasi. Dalam organisasi dibutuhkan seseorang yang memiliki jiwa memimpin untuk menggerakkan dan mengarahkan sumber daya manusia. Berhasil atau gagal nya organisasi dalam mencapai tujuan dipengaruhi oleh cara seseorang pemimpin. Oleh karena itu, kepemimpinan merupakan sebuah fenomena yang kompleks, sehingga amat sulit untuk membuat rumusan yang menyeluruh tentang

arti kepemimpinan sehingga tidak ada definisi kepemimpinan yang dapat dirumuskan secara lengkap untuk mengabstrasikan perilaku sosial atau perilaku interaktif manusia dalam organisasi yang memiliki atauran atau regulasi dan stuktur tertentu, serta misi yang kompleks.

Menurut Wahyudi (2017:119) menyatakan bahwa:

“Kepemimpinan dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang dalam menggerakkan, mengarahkan, sekaligus mempengaruhi pola pikir, cara kerja setiap anggota agar bersikap mandiri dalam bekerja terutama dalam pengambilan keputusan untuk kepentingan percepatan pencapaian tujuan yang telah ditetapkan”.

Menurut Timothy A. Judge (2018:217) menyatakan bahwa:

“Leadership as the ability to influence a group toward the achievement of a vision or set of goals”. 24 Hal tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian visi atau serangkai tujuan”.

Menurut Rouch & Behling (2018:86) menyatakan bahwa:

“Kepemimpinan adalah suatu proses kemampuan mempengaruhi aktivitas kelompok untuk mencapai tujuan Bersama”.

Menurut Hasibuan (2016:170) menyatakan bahwa:

“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”.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, kepemimpinan didefinisikan sebagai kemampuan untuk mengarahkan sekaligus mempengaruhi orang lain untuk mau memberikan gagasan atau ide baru terhadap organisasi untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.3.2 Pendekatan Kepemimpinan

Arti pentingnya kepemimpinan dalam organisasi munculnya pendekatan dan teori kepemimpinan. Carol dan Tosi dalam M. Nanglim Purwanto (2017: 31) merangkum pendapat-pendapat menjadi tiga macam pendekatan kepemimpinan yaitu, pendekatan sifat, pendekatan, perilaku, dan pendekatan situasional.

1. Pendekatan Sifat atau Karakteristik Kepribadian (*Trait Theories*)

Menurut Sedarmayanti (2019: 251) teori ini merupakan pendekatan awal dalam menjelaskan tentang teori kepemimpinan, yaitu pendekatan yang mempelajari kepemimpinan yang berpusat pada sifat dan perilaku pemimpin itu sendiri. Pendekatan sifat menekankan sifat-sifat umum yang dimiliki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir Menurut pendekatan sifat, hanya individu yang memiliki sifat-sifat tertentu yang bisa menjadi pemimpin. Pendekatan ini menegaskan ide bahwa beberapa individu dilahirkan memiliki sifat-sifat tertentu yang secara alamiah menjadikan mereka seorang pemimpin.

Robbins dan Judge alih bahasa Saraswati dan Sirait (2020: 412) mengemukakan bahwa kepemimpinan sifat membedakan pemimpin dari nonpemimpin dengan memusatkan perhatian pada kualitas dan karakteristik pribadi seseorang. Berdasarkan kedua pendapat di atas, fokus pendekatan kepemimpinan sifat semata-mata pada *personality* pemimpin. Pemimpin berbeda dengan pengikut akibat ia punya sejumlah sifat kualitatif yang tidak dimiliki pengikut pada umumnya.

Penjelasan Teori mengenai sifat-sifat seorang pemimpin yang dianggap efektif menurut pendapat ahli di antaranya: Darf dalam Sobry M. Sutikno (2019:

26) menjelaskan tiga sifat penting yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu kepercayaan diri, kejujuran dan integritas, serta motivasi. Pendapat lain, Daniel Goleman dalam Robbins dan Judge alih bahasa Saraswati dan Sirait (2020: 380), hasil penelitian menunjukkan bahwa ciri-ciri pemimpin yang efektif adalah "*Emotional Intelligence (EI)*". Pendukung EI mengatakan bahwa tanpa hal ini, seseorang tidak mungkin menjadi pemimpin yang besar. Selanjutnya, Goleman mengenai *emotional intelligence* dalam Robbins dan Judge alih bahasa Saraswati dan Sirait (2020: 350) menyatakan bahwa *emotional intelligence* terdiri atas lima dimensi, yaitu:

- a. Kesadaran diri (*self-awareness*), yaitu memahami perasaan dirinya.
- b. Manajemen diri (*self-management*), yaitu kemampuan mengendalikan emosi diri sendiri.
- c. Motivasi diri (*self-motivation*): yaitu kemampuan untuk tetap bertahan dalam menghadapi kelemahan dan kegagalan.
- d. Empati (*empathy*). Yaitu kemampuan untuk memahami perasaan oranglain.
- e. Kemampuan sosial (*social skills*), yaitu kemampuan untuk mengendalikan emosi orang lain.

Pendapat lain, Judge, Bono, Ilies, dan Gerhardt mengatakan bahwa ada lima faktor utama kepribadian seseorang (Robbins dan Judge terjemahan Saraswati dan Sirait, 2020: 105) yaitu:

- a. Keterbukaan (*extraversion*). Dimensi ini menunjukkan tingkat kegemaran seseorang dalam melakukan hubungan dengan orang lain. Yang terbuka (*extravert*) cenderung memiliki sifat gemar berteman atau berkumpul Bersama

orang lain, menunjukkan sikap yang tegas dan ramah akrab. Orang yang tertutup (*introvert*) cenderung pendiam, pemalu, dan bersikap tenang.

- b. Keramahan (*agreeableness*). Dimensi ini menunjukkan pada sifat seseorang yang suka menghargai orang lain. Orang yang bersifat highly agreeable adalah orang mudah bekerja sama, hangat, dan dapat dipercaya. Orang yang dinilai memiliki agreeableness yang rendah, adalah orang yang dingin, sulit bekerjasama, dan tidak bersahabat atau suka menentang.
- c. Kehatihan atau kesungguhan (*conscientiousness*). Dimensi ini mengukur tingkat kemampuan seseorang untuk dapat dipercaya. Seorang yang dinilai memiliki conscientious yang tinggi adalah orang yang bertanggung-jawab, teratur, dapat diandalkan, dan tekun atau gigih. Orang yang dinilai memiliki conscientious yang rendah adalah orang yang tidak bertanggung-jawab, tidak teratur, dan tidak dapat dipercaya.
- d. Stabilitas emosi (*emotional stability*). Dimensi ini menunjukkan kemampuan seseorang menghadapi tekanan. Orang yang memiliki positif emotional stability cenderung bersikap tenang, penuh percaya diri, dan nyaman. Orang yang memiliki negatif emotional stability cenderung bersikap tidak tenang, penuh rasa curiga, mudah depresi atau tertekan, dan merasa tidak nyaman.
- e. Keterbukaan terhadap pengalaman (*openness to experience*). Dimensi ini menunjukkan sikap seseorang yang berkaitan dengan kesenangan atau minat dan kesukaan terhadap hal-hal baru. Orang yang sangat terbuka terhadap pengalaman baru adalah orang-orang yang kreatif, penuh keingintahuan, dan sensitif terhadap seni atau keindahan. Sebaliknya, orang yang kurang terbuka

adalah orang yang konvensional dan senang pada hal yang sudah biasa dikerjakannya.

2. Pendekatan perilaku (*Behavior Theories*)

Pendekatan perilaku memfokuskan pada perilaku yang dimiliki oleh pemimpin yang membedakan pemimpin dengan nonpemimpin. Pendekatan ini bertolak dari pemikiran bahwa kepemimpinan untuk mengefektifkan organisasi, tergantung pada perilaku atau gaya bersikap dan gaya bertindak seorang pemimpin. Dengan begitu, berarti pendekatan ini memusatkan perhatiannya pada fungsi-fungsi kepemimpinan termasuk koordinasi, manajerial dan motivasi. Oleh sebab itu, kesuksesan pemimpin dalam mengefektifkan organisasi, sangat bergantung pada perilakunya melaksanakan fungsi kepemimpinan dalam strategi kepemimpinannya.

Menurut Yukl alih bahasa Supriyanto (2019: 62) mengemukakan bahwa ada dua cara penelitian utama yang menyelidiki perilaku pimpinan. Pertama, dilakukan di Universitas Ohio dan kedua penelitian dilakukan di Universitas Michigan.

a. Studi Penelitian Ohio University

Mulai tahun 1945 Ohio State University bagian business research di Bureau, membuat serangkaian penelitian tentang perilaku kepemimpinan yang menuju ke pencapaian tujuan organisasi yang ditetapkan dua dimensi kepemimpinan. Kedua dimensi tersebut yaitu *initiating structure* (orientasi tugas) dan *concoideration* (para pemimpin mempunyai hubungan yang baik dengan bawahannya atau ada kebersamaan).

Penjelasan mengenai dimensi kepemimpinan orientasi tugas (*initiating structure*) dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard dalam Agus Dharma (2017: 105), yaitu:

- 1) Pemimpin menugaskan tugas tertentu kepada anggota kelompok.
- 2) Pemimpin meminta anggota kelompok mematuhi tata tertib dan peraturan standar.
- 3) pemimpin memberitahu anggota kelompok tentang hal-hal yang diharapkan mereka.

Wirawan (2017: 83) mengatakan "kepemimpinan *initiating structure* adalah derajat sampai seberapa besar pemimpin mendefinisikan dan menstruktur tugas dan perannya dan bawahannya dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan". Mengenai indikator dalam implementasi tugas Wirawan (2017: 83) mengemukakan dimensi perilaku kepemimpinan *initiating structure* terdapat indikator-indikator dalam implementasinya sebagai berikut ini.

Mengkritik dan marah terhadap bawahannya yang malas dan berkinerja rendah.

- 1) Memberi tugas kepada bawahan secara rinci.
- 2) Mengingatkan bawahan untuk mengikuti prosedur standar kerja dan standar kinerja.
- 3) Menentukan target keluaran.

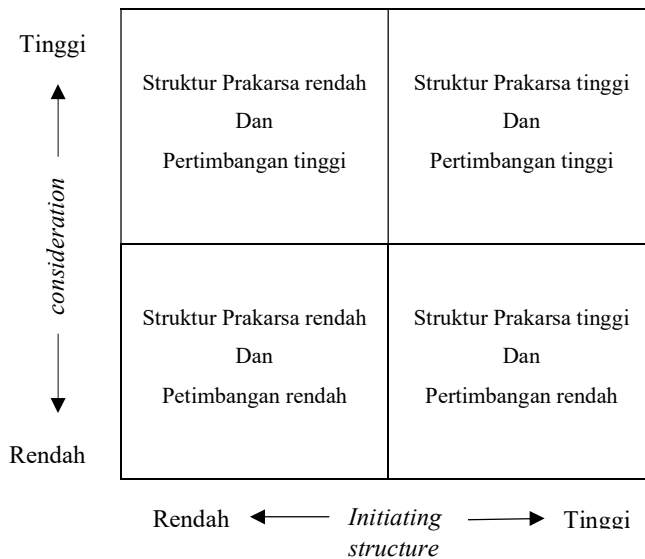
Berkaitan dengan dimensi kepemimpinan orientasi hubungan *consideration*, Hersey dan Blanchard dalam Agus Dharma (2017:105) mengemukakan bahwa.

- 1) Pemimpin menyediakan waktu untuk menyimak anggota kelompoknya.
- 2) Pemimpin mau mengadakan perubahan.
- 3) Pemimpin bersikap bersahabat dan mau didekati.

Menurut Wirawan (2019: 83) kepemimpinan orientasi hubungan (consideration) adalah derajat yang mana seorang pemimpin bertindak dengan cara yang bersahabat dan mendukung, menunjukkan perhatian terhadap bawahan dan memperhatikan kesejahteraan. Selanjutnya, dari dimensi perilaku kepemimpinan orientasi hubungan (consideration) terdapat indikator-indikator dalam implementasinya sebagai berikut ini.

- 1) Membantu bawahan dalam menyelesaikan tugasnya.
- 2) Menyediakan waktu untuk mendengarkan dan mendiskusikan problem dan keluhan yang dihadapi bawahan.
- 3) Menerima saran bawahan dengan cara yang sama.
- 4) Memperhatikan kesejahteraan bawahan.
- 5) Melakukan *customer gathering*, seperti tour ke luar kota.

Secara umum, model kepemimpinan perilaku dari Study Uhio University dapat digambarkan sebagai berikut ini.



Sumber: Veitzhal dan Sagala (2018:87)

Gambar 2.3 Segi empat kepemimpinan ohio state university

Gambar 2.3 di atas, peneliti university ohio state mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan utama:

- 1) Pemimpin yang perhatiannya terhadap bawahannya tinggi sedangkan perhatiannya terhadap tugas rendah.
- 2) Pemimpin yang perhatiannya terhadap tugas dan bawahannya rendah.
- 3) Pemimpin yang perhatiannya terhadap tugas dan bawahannya tinggi.
- 4) Pemimpin yang perhatiannya terhadap bawahannya rendah sedangkan perhatiannya terhadap tugas tinggi.

Dari keempat gaya kepemimpinan di atas, perilaku kepemimpinan *initiating structure* dan *consideration* tidak saling tergantung. Artinya, pelaksanaan perilaku yang satu tidak mempengaruhi pelaksanaan perilaku yang lain. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat sekaligus berperilaku kepemimpinan *initiating structure*

dan *consideration* dalam derajat yang sama-sama tinggi, atau sama-sama rendah. Mungkin juga seorang pemimpin berperilaku *initiating structure* dengan derajat tinggi dan *consideration* dengan derajat rendah ataupun sebaliknya. Kesimpulannya adalah penelitian yang dilakukan oleh Universitas Ohio menyatakan bahwa gaya pemimpin dengan tingkat *initiating structure* dan *consideration* yang sama-sama tinggi biasanya menghasilkan hal-hal yang positif. (Wirawan, 2019: 85).

b. Study Penelitian Michigan University

Koontz dalam Wirawan (2019: 86) mencatat bahwa para peneliti di Lembaga Sosial University of Michigan USA yang dipimpin oleh Rensis Likert telah melakukan studi untuk melihat apakah prinsip-prinsip kepemimpinan yang valid dapat ditemukan pada berbagai bidang pekerjaan yang berbeda. Para supervisor yang berorientasi pada karyawan mempunyai semangat kerja yang lebih tinggi dan produktivitas yang lebih baik dibanding supervisor yang berorientasi pada tugas.

Dengan dasar ini Likert menyusun suatu model empat tingkatan manajemen. Adapun penjelasan model keempat tingkatan tersebut adalah sebagai berikut ini:

- 1) Sistem 1, manajer membuat semua keputusan yang terhubung dengan kerja dan memerintahkan para bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metode pelaksanaan juga secara kaku ditetapkan oleh manajemen.
- 2) Sistem 2, manajer tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi kesempatan bawahan untuk memberikan komentar, juga diberi keleluasaan cara

pengerjaan tugas sepanjang tidak melanggar prosedur kerja yang telah ditetapkan.

- 3) Sistem 3, manajer menetapkan tujuan dan memberikan perintah setelah berbagai hal didiskusikan terlebih dahulu dengan bawahan, sehingga disepakati cara pelaksanaan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk memotivasi bawahan daripada menggunakan ancaman atau hukuman.
- 4) Sistem 4, tujuan dan keputusan-keputusan kerja yang dibuat bersama dalam kelompok. Manajer menetapkannya secara formalitas karena semua hal telah dibicarakan dengan baik dalam kelompok. Untuk memotivasi bawahan bukan hanya dengan penghargaan tetapi juga dengan mengembangkan perasaan penting dan dibutuhkan pada setiap karyawan. Menurut Likert inilah pola kepemimpinan yang ideal.

Simpulan dari penelitian Michigan adalah bahwa kelompok kerja yang paling produktif cenderung mempunyai pemimpin yang berorientasi pada karyawan ketimbang berorientasi pada produksi. Mereka juga menemukan bahwa pemimpin yang paling efektif mempunyai hubungan saling mendukung dengan karyawan mereka, cenderung tergantung pada pembuatan keputusan kelompok ketimbang individu, dan mendorong karyawan untuk menentukan dan mencapai sasaran prestasi kerja yang tinggi (Wirawan, 2019: 87).

3. Pendekatan Kepemimpinan Situasional atau *Contingency*

Pendekatan ini memberikan perhatian pada interaksi antara karakteristik pemimpin dan situasi. Sebagaimana Fiedler dalam Sobry M. Sutikno (2016: 27) mengemukakan “Kepemimpinan yang berhasil bergantung kepada penerapan gaya

kepemimpinan terhadap situasi tertentu. Sehingga suatu gaya kepemimpinan akan efektif apabila gaya kepemimpinan tersebut digunakan dalam situasi yang tepat.” Oleh sebab itu, pendekatan kepemimpinan ini, pemimpin akan mengambil tindakan sesuai dengan situasi yang ada dan juga mengambil keputusan sesuai dengan situasi yang sedang berlangsung.

Beberapa teori yang termasuk ke dalam pendekatan situasional atau kontingensi antara lain Robbins alih bahasa Saraswati dan Sirait (2020: 70), yaitu:

a. Model *Contingency*

Pendekatan faktor situasional dalam kepemimpinan diawali oleh model kontingensi Fiedler. Teori ini menyatakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada paduan yang tepat antara gaya interaksi dari pimpinan dengan bawahannya serta sampai tingkat mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pimpinan. Hal ini sebagaimana dikemukakan Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli (2019: 92) bahwa:

Model kepemimpinan Fiedler (1967) disebut sebagai model kontingensi karena model tersebut beranggapan bahwa kontribusi pemimpin terhadap efektifitas kinerja kelompok tergantung pada cara atau gaya kepemimpinan (*leadership style*) dan kesesuaian situasi (*the favourableness of the situation*) yang dihadapinya.

Selanjutnya menurut Fiedler dalam Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhli (2019: 93) mengemukakan tiga faktor utama yang mempengaruhi kesesuaian situasi dan ketiga faktor ini selanjutnya mempengaruhi keefektifan pemimpin. Ketiga faktor tersebut adalah hubungan antara pemimpin dan bawahan (*leader-*

member relations), struktur tugas (the task structure) dan kekuatan posisi (position power).

b. Teori Jalur Tujuan (*Path Goal Theory*)

Teori Jalur tujuan dikembangkan oleh Robert House. Teori Jalur tujuan menyatakan bahwa perilaku seseorang dapat diterima baik oleh bawahannya, sejauh mereka pandang sebagai suatu sumber keputusan yang segera atau sebagai suatu sarana bagi keputusan masa depan (Robbins alih bahasa Saraswati dan Sirait, 2020:372). Perilaku pemimpin dapat diklasifikasikan menjadi empat, yaitu direktif, pendukung, partisipatif, dan orientasi pada prestasi.

- 1) Directive leadership yaitu memberitahukan kepada para bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberi pedoman yang spesifik, meminta para bawahan untuk mengikuti peraturan-peraturan dan prosedur, mengatur waktu, dan mengkoordinasikan pekerjaan mereka.
- 2) Supportive leadership, yaitu memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka, dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam lingkungan kerja mereka.
- 3) Partisipative leadership yaitu,berkonsultasi dengan para bawahan dan mempertimbangkan opini dan saran mereka.
- 4) Achievement oriented leadership, yaitu menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, mencari perbaikan dalam kinerja, menekankan kepada keunggulan dalam kinerja, dan memperlihatkan kepercayaan bahwa para bawahan akan mencapai standar kerja yang tinggi.

Selain mendeskripsikan gaya kepemimpinan, Robert House menjelaskan mengenai faktor-faktor kontingensi, yaitu variabel situasional yang dapat menyebabkan suatu gaya kepemimpinan lebih efektif dari pada yang lainnya. Model ini memiliki dua kelompok variabel kontingensi meliputi karakteristik karyawan yang terdiri atas locus of control, kemampuan kerja akan kebutuhan prestasi, pengalaman, dan kejelasan status. Sementara itu, variabel lain adalah faktor lingkungan yang terdiri atas tugas karyawan, otoritas sistem, dan kelompok kerja.

c. Teori Kepemimpinan Situasional Harsey dan Blanchard

Menurut teori kepemimpinan contingensi Harsey dan Blanchard perilaku pemimpin yang efektif bergantung pada tingkatan kesiapan dari pengikut pimpinan. Kesiapan itu sendiri didefinisikan sebagai tingkat para pengikut memiliki kemampuan dan kemauan untuk menyelesaikan tugas yang diberikan.

Menurut P.S. Malayu Hasibuan (2019:63) bahwa teori model Harsey dan Blanchard terdapat empat gaya kepemimpinan situasional yang penting, yaitu gaya memberitahu (telling), mempromosikan (selling), berpartisipasi (partisipating), dan delegasikan (delegating). Adapun penjelasan mengenai memberitahu (telling), mempromosikan (selling), berpartisipasi (partisipating), dan delegasikan (delegating) sebagai berikut ini.

- 1) Gaya memberitahu (telling) yaitu ditandai dengan komunikasi satu arah, bersifat instruksi yang mengarahkan bawahan, secara ketat dalam menyelesaikan tugas.

- 2) Gaya mempromosikan (*selling*), yaitu ditandai dengan komunikasi dua arah dari pemimpin, walaupun masih memberikan pengarahan, tetapi pemimpin masih meminta masukan dari bawahan sebelum mengambil keputusan
- 3) Gaya berpartisipasi (*participating*), yaitu ditandai dengan kerjasama antara pemimpin dan bawahan dalam pengambilan keputusan melalui komunikasi dua arah dan memberikan kemudahan akses informasi penting.
- 4) Gaya delegasikan (*delegating*), yaitu ditandai dengan kebebasan dan pendelegasian tugas serta wewenang yang luas kepada bawahan. Pemimpin hanya memberikan sedikit pengarahan dan pengawasan, karena bawahan mempunyai kemampuan yang tinggi dalam menyelesaikan tugasnya dengan efektif dan efisien.

Berdasarkan pendekatan-pendekatan kepemimpinan yang dikemukakan di atas, penulis akan meneliti pendekatan kontingensi berdasarkan teori Fiedler serta akan membahas lebih spesifik pada sub-judul secara khusus.

2.1.3.3 Fungsi Kepemimpinan *Contingency*

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok atau instansi masing-masing, yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada di dalam dan bukan di luar situasi itu. Secara operasional ada lima fungsi pokok kepemimpinan yang dikemukakan oleh Veithzal Rivai dan Sagala Jauvani Ella (2016 :34), yaitu:

1. Fungsi Instruksi Kepemimpinan

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 Kepemimpinan

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, yang mengharuskan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai berbagai bahan informasi yang memperoleh masukan berupa umpan balik (*feedback*) untuk memperbaiki dan menyempurnakan keputusan-keputusan yang telah ditetapkan.

3. Fungsi Partisipasi Kepemimpinan

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam ikut serta pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukannya secara terkendali dan terarah berupa kerjasama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain serta keikutsertaan pemimpin.

4. Fungsi Delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pemimpin. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Orang-orang penerima delegasi itu harus diyakini merupakan pembantu pemimpin yang memiliki kesamaan prinsip, persepsi, dan aspirasi.

5. Fungsi Pengendalian

Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses atau efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

2.1.3.4 Tipe Kepemimpinan

Fungsi-fungsi kepemimpinan, pada proses aktivitas kepemimpinan dapat dicapai dan sesuai dengan rencana, maka akan muncul gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing. Berkaitan dengan gaya kepemimpinan sebagaimana dikemukakan Veithzal Rivai dan Sagala Jauvani Ella (2016: 42) bahwa gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu: (1) gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas; (2) gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama; (3) gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai.

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan. Veithzal Rivai dan Sagala Jauvani Ella (2017: 122) mengemukakan tiga pokok tipe kepemimpinan yang mempengaruhi bawahannya agar sarana perusahaan tercapai, yaitu:

1. Tipe kepemimpinan otoriter.

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan

dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

2. Tipe kepemimpinan bebas.

Tipe kepemimpinan ini memberikan kekuasaan penuh pada bawahan, struktur organisasi bersifat longgar, pimpinan pasif. Peran utama pimpinan adalah menyediakan materi pendukung dan berpartisipasi jika diminta bawahan.

3. Tipe kepemimpinan demokratis.

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe kepemimpinan ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

2.1.4 Pengertian Kepemimpinan *Contingency*

Secara istilah atau kata, kepemimpinan *contingency* yaitu suatu proses dimana kemampuan seorang pemimpin untuk melakukan pengaruhnya tergantung dengan situasi tugas kelompok dan tingkat-tingkat daripada gaya kepemimpinannya, kepribadiannya dan pendekatannya yang sesuai dengan kelompoknya.

Model kemungkinan Fiedler mengemukakan bahwa kinerja kelompok yang efektif bergantung pada penyesuaian yang tepat antara gaya kepemimpinan dengan bawahan dan tingkat mana situasi tentu memberikan kendali dan pengaruh pemimpin itu. Robbins alih bahasa Saraswati dan Sirait (2020: 309) menyatakan model ini berisi tentang hubungan antara gaya kepemimpinan dengan situasi yang menyenangkan. Jadi, yang menjadi variabel tambahan pada teori Fiedler ini adalah situasi. Menggunakan istilah situasi yang menyenangkan, sedangkan Hersy dan Blanchard memakai istilah situasi yang menguntungkan. Hersy dan Blanchard yang mengutip dari Fiedler bahwa situasi yang menguntungkan didefinisikan sebagai kadar yang mana situasi memungkinkan pemimpin melakukan pengaruh terhadap kelompok.

Menurut dalam Muhammad Rifa'i dan Muhammad Fadhlil (2019: 70) tidak membahas gaya kepemimpinan apa yang paling baik dan gaya kepemimpinan yang tidak baik, tetapi teori ini mengemukakan bagaimana tindakan seorang manajer dalam situasi tertentu perilaku kepemimpinan yang efektif. Teori ini juga tidak membahas gaya dan perilaku yang berpola, tetapi membahas perilaku yang berdasarkan situasi. Artinya manajer dalam memperagakan kepemimpinannya tidak berpedoman pada saat perilaku tertentu dari waktu ke waktu, melainkan didasarkan pada analisis manajer setelah ia mempelajari situasi tertentu, lalu melakukan pendekatan yang tepat.

Menurut Peter G Northouse (2018: 117) menyatakan bahwa:

“Teori kontingensi adalah teori kesesuaian pemimpin yang berarti berusaha menyesuaikan pemimpin dengan situasi yang tepat. Hal ini disebut kontingensi, karena pada teori ini menyatakan bahwa keefektifan pemimpin tergantung pada seberapa sesuai gaya pemimpin dengan situasi sekitar”.

Menurut Veitzhal Rivai, dan Deddy Mulyadi (2019: 46) menyatakan bahwa:

“Suatu pendekatan terhadap kepemimpinan yang menyatakan bahwa semua kepemimpinan tergantung kepada keadaan dan situasi. Situasi merupakan gelanggang yang perlu bagi pemimpin untuk beroperasi. Bagi Sebagian besar seorang pemimpin situasi bisa menentukan berhasil atau tidaknya organisasi”.

Menurut Fridayana Yudiaatmaja (2018:35) menyatakan:

“Kinerja kelompok yang efektif bergantung pada pemimpin yang sesuai antara gaya pemimpin dan sampai sejauh mana situasi memberikan kendali dan pengaruh kepada pemimpin”.

2.1.4.1 Dimensi Kepemimpinan *Contingency*

Ada tiga dimensi dalam kontingensi situasi. Sebagaimana dikemukakan Fiedler dalam Robbins alih bahasa Saraswati dan Sirait (2020: 461) mengidentifikasi tiga dimensi kontingensi situasi. Ketiga dimensi tersebut adalah (1) hubungan pemimpin anggota (2), struktur tugas, (3) kekuasaan jabatan. Fiedler dalam Robbins alih bahasa Saraswati dan Sirait (2020: 300) menegaskan bahwa suatu situasi akan dapat menyenangkan pemimpin jika ketiga dimensi di atas mempunyai derajat yang tinggi. Fiedler dalam Robbins alih bahasa Saraswati dan Sirait (2020: 300) mengemukakan jika yang timbul sebaliknya, maka menurut Fiedler akan menciptakan situasi yang tidak menyenangkan bagi pemimpin.

Hubungan pemimpin anggota, yaitu derajat baik atau buruknya hubungan antara pemimpin dan bawahannya. Relasi pemimpin anggota yang baik terjadi apabila anggota menyukai, mempercayai, dan menghargai pimpinan. Hal ini dianggap satu-satunya kondisi terpenting bagi kepemimpinan yang efektif. Senada

dengan apa yang dikemukakan Miftah Thoha (2019: 292), hubungan pemimpin anggota merupakan variabel yang paling penting di dalam menentukan situasi yang menyenangkan tersebut. Robbins alih bahasa Saraswati dan Sirait (2020: 441) menemukan hubungan pemimpin anggota adalah tingkatan keyakinan, kepercayaan, dan hormat bawahan terhadap pimpinan mereka. Tentang hubungan pimpinan anggota Yukl alih bahasa Supriyanto (2017: 258) mengemukakan bahwa hubungan pemimpin anggota adalah sejauh mana seorang pemimpin mendapatkan dukungan dan loyalitas dari para bawahan, dan hubungan dengan para bawahan itu bersahabat dan saling membantu.

Dari penjelasan di atas, indikator hubungan pemimpin anggota adalah kontingen (1) rasa suka bawahan terhadap pimpinan (2) kepercayaan atau keyakinan bawahan kepada pemimpin, (3) rasa hormat bawahan kepada pimpinan, (4) rasa persahabatan bawahan dan atasan, dan (5) penghargaan bawahan kepada pimpinan.

Berkaitan dengan struktur tugas menurut Robbins alih bahasa Saraswati dan Sirait (2020: 488) mengemukakan bahwa struktur tugas merupakan tingkat pemroseduran penugasan pekerjaan (yakni terstruktur atau tidak terstruktur) Hal ini senada diungkapkan oleh Yukl alih bahasa Supriyanto (2017: 258) bahwa struktur tugas diartikan sejauh mana terdapat prosedur-prosedur operasi standar untuk menyelesaikan sebuah tugas, suatu penjelasan mendetil dari produk jadi atau jasa tersebut, dan indikator-indikator objektif tentang bagaimana tugas itu dilaksanakan . Penjelasan yang lebih lengkap dimensi-dimensi kontingensi Fiedler oleh Gibson dalam Passah (2017: 38), yaitu:

1. Berorientasi tugas

Dari dimensi berorientasi tugas, indikator teori kepemimpinan Fiedler sebagai berikut ini.

- a. Pemimpin memberikan arahan tugas tentang pekerjaan kepada orang-orangnya secara spesifik.
- b. Pemimpin mendorong orang-orangnya untuk memenuhi standar yang ada.
- c. Pemimpin mensyaratkan adanya laporan tentang kepemimpinan.
- d. Pemimpin menunjukkan sikapnya secara jelas dan tegas.
- e. Pemimpin memutuskan apa yang harus dilakukan dan bagaimana menjalankannya.
- f. Pemimpin melakukan pengawasan yang tepat terhadap orang-orangnya.
- g. Pemimpin memberi tahu fungsi atau perannya agar dapat dipahami para karyawannya.
- h. Pemimpin mendorong agar pekerjaan dijalankan sesuai dengan jadwal.
- i. Pemimpin meminta para karyawan mengikuti standar-standar peraturan.

2. Berorientasi hubungan

Dari dimensi berorientasi tugas, indikator teori kepemimpinan Fiedler sebagai berikut ini.

- a. Pemimpin melibatkan orang-orangnya dalam setiap melakukan pengambilan keputusan.
- b. Pemimpin mempertimbangkan perasaan pribadi orang-orang saat melakukan tindakan.

- c. Pemimpin selalu menjaga hubungan kerja yang ramah dengan orang-orangnya.
- d. Pemimpin bertindak dengan cara mempertimbangkan terlebih dahulu kepentingan orang-orangnya.
- e. Pemimpin selalu memperhatikan kesejahteraan orang-orangnya.
- f. Pemimpin selalu menghormati perasaan orang-orangnya.
- g. Pemimpin melibatkan orang-orangnya dalam diskusi yang bersifat memberi dan menerima tentang aktivitas kerja.
- h. Pemimpin memudahkan interaksi di antara orang-orangnya.
- i. Pemimpin berusaha mencari dan menyimak pendapat dan kerisauan orang-orangnya.
- j. Pemimpin selalu memberikan motivasi kepada orang-orangnya agar melakukan pekerjaannya dengan baik.

2.1.4.2 Kelebihan dan Kelemahan Kepemimpinan *Contingency*

Setiap model kepemimpinan tentu ada kelebihan dan kekurangan. Kegagalan para peneliti untuk memperoleh hasil yang konsisten mendorong perhatian pada pengaruh situasi (Robbins dan Judge alih bahasa Saraswati dan Sirait, 2020: 450). Kelebihan dari model kepemimpinan kontigensi Fiedler terletak pada adanya variabel tambahan oleh Fiedler yaitu situasi yang menyenangkan dari kepemimpinan itu, selain gaya kepemimpinan seorang. Fiedler menghubungkan perilaku kepemimpinannya dengan situasi yang dihadapi oleh pemimpin pada saat tertentu. Fiedler berpendapat bahwa dalam situasi yang berbeda diperlukan pendekatan yang berbeda demi tercapainya efektivitas Veithzal Rivai dan Sagala

Jauvani Ella (2019: 71). Sejumlah gaya perilaku pemimpin boleh jadi efektif atau tidak efektif bergantung pada unsur-unsur situasi yang dihadapi. (Hersey dan Blancherd alih bahasa Pasalong. (2019: 112).

Pengujian keberartian model dari kepemimpinan kontigensi Fiedler, sudah banyak dilakukan oleh peneliti-peneliti lanjutan. Yukl alih bahasa Supriyanto (2017: 258) menyatakan bahwa sudah cukup studi yang telah dilakukan selama dua puluh tahun terakhir (dari 1974-1994) untuk menguji LPC *contingency* model. Selanjutnya, Yukl mengungkapkan para peninjau berkesimpulan bahwa penelitian tersebut mendukung model tersebut, tetapi tetap saja banyak kritikan pada model tersebut, antara lain.

Nilai LPC memungkinkan tidak stabil untuk waktu tertentu dan dapat lebih kompleks daripada yang diperkirakan. (Yukl alih bahasa Supriyanto, 2017: 259) model tersebut sebetulnya bukan sebuah teori karena ia tidak menjelaskan kinerja kelompok. Dengan dukungan empiris bagi model tersebut sifatnya lemah karena berdasarkan hasil korelasional yang gagal mencapai signifikansi statistik pada kebanyakan kasus, meskipun korelasi-korelasi dapat berbeda pada arah yang tepat. Bobot yang digunakan untuk menghitung favorability situasional telah ditentukan dalam suatu cara yang alibiter dan tidak ada alasan yang rasional yang emplit diberikan untuk hal tersebut. Model tersebut tidak menjelaskan mengapa tiga aspek berada dari situasi tersebut harus dikombinasikan dan diperkirakan sebagai sebuah kontinum tunggal.

2.1.5 *Employee Engagement*

Employee engagement adalah situasi dimana karyawan terlihat bersungguh-sungguh dan antusias dalam bekerja dengan tujuan ingin memberikan yang terbaik pada organisasi. Karyawan yang memiliki engagement ini biasanya memiliki keterikatan yang kuat pada pekerjaan mereka dan memiliki sifat positif vibes, baik lingkungan organisasi maupun karyawan sekitarnya yang secara tidak langsung membuat karyawan lain pun merasakan semangat dalam bekerja dan menciptakan lingkungan atau kondisi kerja yang nyaman dan positif. Selain dari segi lingkungan organisasi, *employee engagement* membuat karyawan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya di dalam organisasi.

2.1.5.1 *Pengertian Employee Engagement*

Employee engagement adalah situasi dimana karyawan terlihat bersungguh-sungguh dan antusias dalam bekerja dengan tujuan ingin memberikan yang terbaik pada organisasi. Karyawan yang memiliki engagement ini biasanya memiliki keterikatan yang kuat pada pekerjaan mereka dan memiliki sifat positif vibes, baik lingkungan organisasi maupun karyawan sekitarnya yang secara tidak langsung membuat karyawan lain pun merasakan semangat dalam bekerja dan menciptakan lingkungan atau kondisi kerja yang nyaman dan positif. Selain dari segi lingkungan organisasi, *employee engagement* membuat karyawan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya di dalam organisasi.

Awalnya *Employee engagement* diperkenalkan pertama kali oleh William Khan (1990) yang mengemukakan bahwa engagement merupakan pemanfaatan diri anggota suatu organisasi untuk peran pekerjaan mereka dengan menggunakan dan

mengekspresikan diri, baik secara fisik, kognitif dan emosional selama menjalankan peran mereka di dalam organisasi. Berikut merupakan pendapat dari beberapa para ahli mengenai definisi employee engagement yaitu :

Menurut Robbins & Judge, (2020:84) menyatakan bahwa:

“Employee engagement is an individual’s involvement with satisfaction with, and enthusiasm for, the work she does.”. Artinya, *Employee engagement* adalah keterlibatan individu dengan kepuasan dan antusiasme untuk pekerjaan yang dia lakukan.

Menurut Schaufeli and Bakker, 2017:74, menyatakan bahwa:

“Employee engagement can defined as a unique positive, fulfilling, work related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption.”.

Menurut Agung Nugroho Adi dan Noora (2018:49)

“Employee engagement adalah karakter personal yang stabil dimana mempresentasikan kecenderungan untuk hidup dan bekerja dengan antusiame tinggi”.

Menurut Zeng dan Han (2019:65) menyatakan bahwa:

“Keterlibatan karyawan memiliki keadaan emosional dan motivasi yang tahan lama, siap mengabdikan diri untuk bekerja setiap saat, dan ditemani dengan pengalaman yang menyenangkan, membanggakan dan menggembirakan saat bekerja”.

Menurut Schaufeli dan Bakke (2021:40) menyatakan bahwa:

“Employee engagement can defined as a unique positive, fulfilling, work related state of mind that is characterized by vigor, dedication and absorption. Hal di atas menjelaskan bahwa keterlibatan karyawan dapat didefinisikan sikap positif, penuh makna, dan motivasi yang tinggi pada anggota organisasi terhadap pekerjaan yang dikarakteristikkan dengan vigor (tingkatan energi yang tinggi, keinginan berusaha yang kuat), dedication (antusias terhadap pekerjaan, pengabdian pada cita-cita), dan absorption (konsentrasi yang penuh pada pekerjaan)”.

Berdasarkan definisi-definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Keterikatan Karyawan (Employee Engagement) adalah keterikatan karyawan dengan perusahaan tempat dimana karyawan tersebut bekerja. Karyawan yang merasa terikat adalah yang merasa benar-benar terlibat dan memiliki antusias akan pekerjaan dan organisasinya.

2.1.5.2 Tingkat Employee Engagement

Terdapat beberapa kategori karyawan yang dapat dibedakan berdasarkan tingkat employee engagement pada organisasi, menurut Sheridan (2018) terdapat tiga tipe karyawan tersebut yaitu:

1. Actively Engaged

Karyawan yang actively engaged memiliki ciri seperti:

- a. Karyawan sering kali melakukan lebih dari apa yang diminta.
- b. Bangga mendukung dan mewakili company's brand.
- c. Bergairah mengenai misi, visi dan nilai-nilai organisasi.
- d. Memiliki kepedulian dan komitmen personal terhadap engagement mereka.
- e. Memiliki motivasi diri dan berkinerja dalam tingkat tinggi.
- f. Menerima dengan baik dan mendukung pekerja baru.
- g. Memberikan kontribusi gagasan baru.
- h. Menyesuaikan dan memfasilitasi perubahan.
- i. Optimistik dengan masa depan mereka dalam organisasi

2. Ambivalent/Not engaged

Karyawan yang ambivalent/not engaged memiliki ciri seperti :

- a. Tidak suka bekerja lebih banyak, hanya melakukan apa yang diminta.
- b. Jarang mengerjakan pekerjaan secara sukarela untuk pekerjaan ekstra.
- c. Menunjukkan energi lebih rendah dan kurangnya kinerja.
- d. Fokus seperti yang diperbolehkan.
- e. Sering merasa tidak dihargai atau tidak penting.
- f. Bekerja hanya untuk mendapatkan bayaran.
- g. Lebih mungkin memiliki catatan kedisiplinan yang tidak teratur dan ingin cepat selesai.
- h. Tidak tertarik dengan situasi pekerjaan.

3. Actively Disengaged

Karyawan yang actively disengaged memiliki ciri seperti :

- a. Memiliki sikap negative tentang employer mereka dan tugas pekerjaan.
- b. Tidak senang, terkadang menunjukkan kebencian mereka saat bekerja.
- c. Fokus pada persoalan.
- d. Lebih banyak melukai daripada berperilaku baik.
- e. Tidak secara personal di inventasikan dalam keberhasilan organisasi.
- f. Mengatakan keburukan supervisor di belakang punggung manajer mereka baik di pekerjaan atau pada teman dan keluarga.

Kategori dari employee engagement memiliki perbedaan yang signifikan, organisasi memiliki keuntungan lebih jika karyawan berkategori actively engaged karena dapat melancarkan operasional organisasi dan tujuan dari organisasi itu sendiri dibandingkan dengan kategori ambivalent atau actively disengaged.

2.1.5.3 Dimensi *Employee Engagement*

Employee engagement dapat dibedakan menjadi beberapa karakteristik atau dimensi. Menurut Schaufeli et al yang dikutip oleh Imperatori (2017:26) terdapat tiga dimensi *employee engagement* yaitu:

1. Vigor (Semangat)

Vigor merupakan level energi dan resiliensi yang tinggi, adanya kemauan untuk investasi tenaga, presistensi tidak mudah lelah.

2. Absorption (Penghayatan)

Absorption merupakan keadaan terjun total (total immersion) pada karyawan yang dikarakteristikan oleh cepatnya waktu yang berlalu dan sulitnya memisahkan seseorang dari pekerjaannya.

3. Dedication (Dedikasi)

Dedication merupakan keterlibatan yang kuat yang ditandai dengan rasa antusiasme dan rasa bangga dan inspirasi.

Dimensi *employee engagement* tersebut dikarakteristik dan digambarkan dari diri personal karyawan Ketika sedang bekerja dan hanya dirasakan oleh karyawan itu sendiri di dalam organisasi maupun perusahaan.

2.1.6 Kinerja Karyawan

Kinerja karyawan dalam sebuah perusahaan adalah salah satu unsur yang sangat penting untuk keberlangsungan perusahaan itu sendiri. Seluruh kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan bisnis perusahaan atau organisasi merupakan bentuk kinerja. Peran karyawan sangat penting terhadap sukses atau tidaknya perusahaan. Kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau

sekelompok dalam suatu organisasi yang di pengaruhi oleh berbagai factor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu.

2.1.6.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2018:83) Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara illegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika.

Menurut Amstrong (2021:323) adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi bagi organisasi.

Menurut Dessler (2019) berpendapat bahwa kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2018:67) mengemukakan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.

Menurut Sedarmayanti (2019:451) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Output baik dalam kuantitas maupun kualitas yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tanggungjawabnya merupakan definisi dari kinerja (Sari & Susilo, 2018: 30)

Dari penjelasan-penjelasan sebelumnya, disimpulkan bahwa kinerja adalah suatu pencapaian berupa hasil ataupun prestasi kerja atas tanggungjawab yang diberikan perusahaan kepada karyawan.

2.1.6.2 Manfaat Kinerja Karyawan

Menurut (Sahidah & Anwar, 2020: 110) ada beberapa manfaat dari penilaian kinerja karyawan yaitu:

1. Koreksi terhadap kinerja yang memberikan peluang kepada karyawan untuk memperbaiki dan meningkatkan melalui umpan balik yang diberikan perusahaan.
2. Perusahaan melakukan penyesuaian gaji dengan perusahaan lainnya agar pemberian kompensasi kepada karyawan dapat dibagikan secara adil dan sesuai sehingga karyawan termotivasi untuk menghasilkan kinerja yang baik.
3. Melaksanakan penilaian kinerja dengan program development and training agar dapat menemukan kelemahan-kelemahan karyawan pada saat bekerja.

4. Mengidentifikasi kelemahan karyawan dalam proses penempatan. Kinerja karyawan yang kurang baik dapat ditemukan kelemahan dalam penempatan posisi sehingga dapat diubah.
5. Membantu perusahaan dalam menemukan kekurangan desain pekerjaan terutama dalam perencanaan penempatan jabatan.
6. Feedback pada aktualisasi human resource management, yaitu seberapa baik atau tidak baiknya fungsi manajemen sumber daya manusia dilakukan dalam perusahaan.

2.1.6.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).

1. Faktor Kemampuan (Ability).

Secara psikologis, kemampuan (ability) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (knowledge + skill). Artinya, pimpinan dan pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi (Motivation).

Motivasi diartikan suatu sikap (attitude) pimpinan dan pegawai terhadap situasi kerja (situation) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerjanya akan

menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Faktor-faktor tersebut menurut Amstrong dalam Sopiah dan Sangadji (2021) adalah :

1. Faktor Keterampilan (skills factors).

Faktor keterampilan berkaitan dengan keahlian, komitmen dan lain-lain.

2. Faktor Kepemimpinan (leadership factors).

Faktor kepemimpinan berkaitan dengan kualitas dukungan dan pengarahan yang diberikan oleh pimpinan, manajer, atau ketua kelompok kerja.

3. Faktor Kepercayaan Tim (team trust).

Faktor kepercayaan tim berkaitan dengan kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan kerja.

4. Budaya Organisasi (organizational culture).

Faktor budaya organisasi berkaitan dengan sistem metode kerja yang ada dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi.

5. Faktor Motivasi (motivation).

Faktor situasi berkaitan dengan tekanan dan perubahan lingkungan, baik lingkungan internal maupun eksternal.

2.1.6.4 Dimensi Kinerja Karyawan

Menurut Afandi (2018:89) indikator-indikator kinerja pegawai adalah sebagai berikut :

1. Kuantitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Kualitas hasil kerja

Segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan kualitas atau mutu hasil kerja yang dapat dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

3. Efisiensi dalam melaksanakan tugas

Berbagai sumber daya secara bijaksana dan dengan cara yang hemat biaya.

4. Disiplin kerja

Taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku .

5. Inisiatif

Kemampuan untuk memutuskan dan melakukan sesuatu yang benar tanpa harus diberi tahu, mampu menemukan apa yang seharusnya dikerjakan terhadap sesuatu yang ada di sekitar, berusaha untuk terus bergerak untuk melakukan beberapa hal walau keadaan terasa semakin sulit.

6. Kepemimpinan

Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

7. Kreativitas

Proses mental yang melibatkan pemunculan gagasan atau yang melibatkan pemunculan gagasan

Dapat disimpulkan bahwa dimensi dan indikator kinerja karyawan itu memiliki lima dimensi yaitu kuantitas kerja, kualitas kerja, kerjasama, tanggung jawab dan inisiatif.

2.1.6.5 Aspek-aspek Penilaian Kinerja

Menurut Rivai (2017:563) manfaat penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Manfaat bagi karyawan yang dinilai, antara lain :
 - a. Meningkatkan motivasi
 - b. Meningkatkan kepuasan kerja.
 - c. Adanya kejelasan standar hasil yang diharapkan.
 - d. Adanya kesempatan berkomunikasi ke atas.
 - e. Peningkatkan pengertian tentang nilai pribadi.
2. Manfaat bagi penilai
 - a. Meningkatkan kepuasan kerja
 - b. Kesempatan untuk mengukur dan mengidentifikasi kecenderungan kinerja karyawan.
 - c. Meningkatkan kepuasan kerja baik para manajer maupun karyawan.
 - d. Sebagai saran meningkatkan motivasi karyawan.
 - e. Bisa mengidentifikasi kesempatan untuk rotasi karyawan.
3. Manfaat bagi Organisasi
 - a. Perbaiki seluruh simpul unit – unit yang ada dalam organisasi
 - b. Meningkatkan kualitas komunikasi.
 - c. Meningkatkan motivasi karyawan secara keseluruhan.

- d. Meningkatkan pandangan secara luas menyangkut tugas yang dilakukan masing-masing karyawan.

2.1.7 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan adalah sebagai dasar penyusunan penelitian. Tujuannya untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu. Kajian yang digunakan yaitu mengenai pengaruh Kepemimpinan *Contingency* dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan. Berikut ini adalah tabel penelitian terdahulu yang berkaitan dengan judul penelitian.

Tabel 2. 1
Penelitian Terdahulu

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
1	Setiyo Rini (2017) Pengaruh Kepemimpinan Kontingensi Dan Komunikasi <i>Top-Down</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Indosal Cabang Pasteur (Honda) JMK, VOL 2, NO 1	Adanya hubungan yang signifikan antara Pengaruh Kepemimpinan <i>Contingency</i> terhadap Kinerja Karyawan PT. Indosal Cabang Pasteur	Pengaruh Kepemimpinan <i>Contingency</i> terhadap Kinerja Karyawan	Komunikasi <i>Top-Down</i>
2	Fahmi Kamal, Widi Winarso, Edy Sulistio (2019) Pengaruh Gaya Kepemimpinan <i>Contingency</i> Terhadap Kinerja Karyawan Mazda Cabang Pasteur (Mazda) Jurnal Ilmiah Akuntansi dan	Adanya hubungan yang signifikan antara Pengaruh Kepemimpinan <i>Contingency</i> terhadap Kinerja Karyawan Mazda Cabang Pasteur (Mazda)	Pembahasan mengenai gaya kepemimpinan kontingensi terhadap kinerja karyawan	Lokasi Penelitian

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	Manajemen (JIAM) Vol.15, No.2			
3	Ardian Mustofa (2021) Pengaruh Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Dimediasi Kepuasan Kerja Dan <i>Islamic Organizational Citizenship Behavior</i> Pada Karyawan Honda Autobest Bandung	Adanya hubungan yang signifikan antara Pengaruh Kepemimpinan <i>Contingency</i> terhadap Kinerja Karyawan Honda Autobest Bandung	Pembahasan mengenai gaya kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan	Kepuasan Kerja, <i>Islamic Oeranizational Citizenship</i> dan lokasi Penelitian
4	Nurhawaena (2019) Pengaruh Kepemimpinan Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan Dengan Employee Engagement Sebagai Variabel Intervening pada Suzuki Bandung Soekarno Hatta	Adanya hubungan signifikan antara pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan dengan <i>employee engagement</i> pada Suzuki Bandung Soekarno Hatta	Pembahasan mengenai kepemimpinan <i>contingency</i>	Kompensasi
5	Agnes wahyu handoyo roy Setiawan (2019) Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Daihatsu Kharisma Siliwangi Cab. Soreang	Adanya Hubungan yang Signifikan antara Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Pada Daihatsu Kharisma Siliwangi Cab. Soreang	Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja	Kepemimpinan Contingency

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
6	Kenneth D. Wijaya, Dkk (2020) Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Daihatsu Bandung Ahmadyani	Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan Transformasional dan Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan Daihatsu Bandung Ahmadyani	Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Transformsional
7	Nabilah Ramadhan dan Jafar Sembiring (2020) Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan Astra Daihatsu Bandung Setiabusi	Adanya pengaruh signifikan antara employee engagement terhadap kinerja karyawan Astra Daihatsu Bandung Setiabusi	Employee engagement terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Contingency
8	Nafiudin (2020) Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Dealer Honda Auto Serang Banten Melalui Employee Engagement dan Komunikasi Internal Jurnal Manajemen Volume 10, No.1	Adanya pengaruh antara <i>Employee Engagement</i> terhadap kinerja karyawan di Dealer Honda Auto Serang Banten	<i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	Komunikasi Internal
9	Muhammad Agus (2019) Pengaruh Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan melalui Komitmen Organisasi PT. Indo Putra Harapan Makmur	Adanya pengaruh antara employee engagement terhadap kinerja karyawan pada	Komitmen Organisasi dan Lokasi Penelitian	Komitmen Organisasi

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	Jurnal Ilmu Manajemen Vol. 07, No. 01 Adanya hubungan yang signifikan antara Employee Engagement terhadap Kinerja Karyawan			
10	Marzuki (2019) Employee Engagement Cross-Sectional odel dan Implikasi pada Kinerja Karyawan pada Nissan Veteran Bandung Jurnal Visioner & Strategis Volume 6, No.2	Adanya pengaruh antara <i>employee engagement</i> terhadap kinerja karyawan pada	<i>Employee engagement</i> pada kinerja karyawan	Implikasi
11	Hardono (2020) Pengaruh Kepemimpinan Kontijensi dan Kepemimpinan Situasional Terhadap Kepuasan Kerja pada Toyota Nasmoco Jogja The Journalish: Social and Government Volume 1, No.2	Adanya pengaruh antara kepemimpinan kontijensi terhadap kepuasan kerja	Kepemimpinan kontinjensi	Kepuasan Kerja
12	Adel Christian P Sakeru, Aji Hermawan, & Yunus Triyonggo (2019) Pengaruh Employee Engagement, Pemberdayaan, Dan Komitmen	Adanya pengaruh <i>employee engagement</i> , pemberdayaan dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Toyota Motormanufacturing Indonesia	<i>Employee engagement</i> dan kinerja karyawan	Pemberdayaan dan komitmen organisasi

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Toyota Motormanufacturing Indonesia Jurnal Manajemen Teori dan Terapan Tahun 12. No. 2			
13	Nurdin Latif, Azhary Ismail, Nurmega, Andi Irwan (2022) Pengaruh Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Maros <i>Journal of management & Business, 5(1), 2022</i>	Adanya pengaruh lingkungan kerja karyawan terhadap kinerja karyawan PT. Hadji Kalla Toyota Cabang Maros	Kinerja karyawan	Lingkungan kerja karyawan
14	Tasha Rachmatia Pradita, Aditya Wardhana (2018) Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (Auto2000) Cabang Soekarno Hatta Bandung e-Proceeding of Management : Vol.5, No.2	Adanya Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis Terhadap Kinerja Karyawan Pt. Astra International Tbk – Toyota Sales Operation (Auto2000) Cabang Soekarno Hatta Bandung	Kepemimpinan, Kinerja Karyawan	Kepemimpinan Deokratis
15	Anastasia Chandra Dewi Dan Ratna Candra Sari (2018)	Adanya Pengaruh Kepuasan Kompensasi Dan Kepemimpinan	Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	Kepuasan Kompensasi

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	<p>Pengaruh Kepuasan Kompensasi Dan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Tenaga Bagian Penjualan</p> <p>Jurnal Fakultas Ekonomi UNY Tahun 2018</p>	<p>Terhadap Kinerja Karyawan Tenaga Bagian Penjualan pada Toyota Nasmoco Ringroad Solo</p>		
16	<p>Ayu Giyanisa (2021)</p> <p>Kepemimpinan <i>Contingency</i>, Employee Engagement, Motivasi Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Victory Busana Kabupaten Bandung</p> <p><i>Journal of Administration and Educational Management</i>, Vol. 04, No. 01</p>	<p>Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan <i>Contingency</i> dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Kepemimpinan <i>Contingency</i> dan Employee Engagement</p>	<p>Motivasi Kerja, Kepuasan Kerja dan Lokasi Penelitian</p>
17	<p>Mariza Duma Putri Dan Dewi K. Soedarsono (2022)</p> <p>Pengaruh Kepemimpinan <i>Contingency</i> Dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Wuling Bandung</p> <p>Journal of Accounting & Management Innovation, Vol.2 No.</p>	<p>Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan <i>Contingency</i> dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan</p>	<p>Kepemimpinan <i>Contingency</i> dan <i>Employee Engagement</i></p>	<p>Lokasi Penelitian</p>

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
18	Putri Ananti Bustomi, Ari Pradhanawati, Hari Susanta Nugraha (2022) Pengaruh Kepemimpinan Dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Wuling Jakarta <i>Jurnal Ilmu Administrasi Bisnis, Vol. 11, No. 2, 2022</i>	Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan dan <i>Employee Engagement</i>	Lokasi Penelitian
19	Pramita Trisnaning Cahyandani (2021) Pengaruh Kepemimpinan Dan <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Honda Sonic Bandung <i>Jurnal Ilmu Manajemen Volume 9 Nomor 1</i>	Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan dan <i>Employee Engagement</i>	Lokasi Penelitian
20	Deisya Monika Puspa Dan Ella Jauvani Sagala (2018) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Dan Komitmen Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan <i>Jurnal Manajemen [Vol. 15 No. 2,</i>	Adanya hubungan yang signifikan antara <i>Employee Engagement</i> Dan Komitmen Karyawan terhadap Kinerja Karyawan	<i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan	Komitmen Karyawan

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	November 2018: 181-194			
21	Hendry Susanto (2021) Pengaruh Kepemimpinan <i>Contingency</i> Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Jurnal Ekonomi Efektif, Vol. 3, No.2, Januari 2021	Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan <i>Contingency</i> dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan <i>Contingency</i> dan Kinerja Karyawan	Motivasi Kerja
22	Biyanto Daru Wicaksono ¹ , Dan Siti Rahmawati (2019) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Honda Sonic Jakarta Pusat Jurnal Manajemen dan Organisasi (JMO), Vol. 10 No. 2, Agustus 2019, Hal. 133-146	Adanya hubungan yang signifikan antara <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	<i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian
23	Rizqi Adhyka Kusumawati (2019) Pengaruh <i>Employee Engagement</i> Terhadap Kinerja Karyawan Perusahaan Mercedes Benz Jakarta JURNAL MAKSIPRENEUR,	Adanya hubungan yang signifikan antara <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	<i>Employee Engagement</i> dan Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian

No	Peneliti, Judul Penelitian dan Sumber	Hasil Penelitian	Variabel	
			Persamaan	Perbedaan
	Vol. VI, No. 2, Juni 2019, hal. 1 – 17			
24	Putri Esti Cahyani, Siswanto (2019) <i>The Effect Of Contingency Leadership On Employee Performance Through Employee Engagement</i> <i>Jurnal Magister Manajemen Unram Vol. 8, No 2. Juni 2019</i>	Adanya hubungan yang signifikan antara <i>Contingency Leadership</i> dan <i>Employee Engagement</i> terhadap Kinerja Karyawan	<i>Transformational Leadership</i> , <i>Employee Engagement</i> dan <i>Employee Performance</i>	Lokasi penelitian
25	Wa Ode Zus nita Muizu, Umi Kaltum, Ernie T. Sule Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan Perwira Volume 2, Nomer 1, 2019	Adanya hubungan yang signifikan antara Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan	Kepemimpinan dan Kinerja Karyawan	Lokasi Penelitian

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan dasar pemikiran yang disintesis dengan observasi dan telah pustakaan. Kerangka pemikiran dibuat berdasarkan suatu himpunan dari beberapa konsep serta hubungan dan beberapa konsep tersebut. Berdasarkan tabel penelitian terdahulu diatas, dapat dilihat bahwa telah banyak peniliti yang dilakukan untuk meneliti tentang kepemimpinan *contingency* dan *employee engagement* terhadap kinerja karyawan. Sesuai dengan yang telah

dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya adalah tentang keterkaitan antar variabel.

2.2.1 Pengaruh Kepemimpinan *Contingency* terhadap Kinerja Karyawan

Salah satu kepemimpinan kontingensi adalah model Fiedler. Teori model Fiedler berpandangan bahwa gaya kepemimpinan yang dikombinasikan dengan situasi akan mampu menentukan keberhasilan pelaksanaan kerja. Menurut Fiedler dalam Veithzal Rivai (2016: 42) ada tiga macam elemen yang menentukan gaya atau perilaku pemimpin yang efektif, yaitu hubungan pemimpin dengan bawahan, struktur tugas, dan kekuasaan jabatan.

Hal tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Ardian Mustofa (2021), Setiyo Rini (2019), dan Fahmi Kamal, Widi Winarso, Edy Sulistio (2019) menyatakan bahwa kepemimpinan *contingency* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Employee Engagement Terhadap Kinerja Karyawan

Employee engagement dapat berpengaruh besar dalam meningkatnya kinerja karyawan yang juga berpengaruh positif bagi perusahaan, karena karyawan yang telah merasa bernilai, menikmati pekerjaan dan percaya pada pekerjaan yang dilakukan pekerja, itu akan mendorong inovasi dan kemajuan organisasi. *Employee Engagement* merupakan kontribusi yang sangat penting dalam kepentingan suatu perusahaan Ayers di kutip dalam (Hari Sucahyowati dan Andi Hermawan, 2020).

Perbedaan akan terlihat pada saat keterlibatan karyawan sudah mulai berjalan dengan baik, yang akan mendorong kinerja perusahaan pada tahap optimal. Itu dipengaruhi oleh pemikiran karyawan yang merasa dihargai sehingga akan

menimbulkan rasa empati lebih untuk bekerja dengan keras dan giat untuk kebaikan dirinya dan perusahaan. Oleh karena itu sangat penting perusahaan dalam meniadakan karyawannya bahwa karyawan sangat-sangat dihargai di mata perusahaan.

Hal tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Kenneth D. Wijaya, Dkk (2020), Nabilah Ramadhan dan Jafar Sembiring (2020), Nafiudin (2020), Muhammad Agus (2019), Marzuki (2019) menyatakan bahwa *employee engagement* memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan.

2.2.3 Pengaruh Kepemimpinan *Contingency* dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan

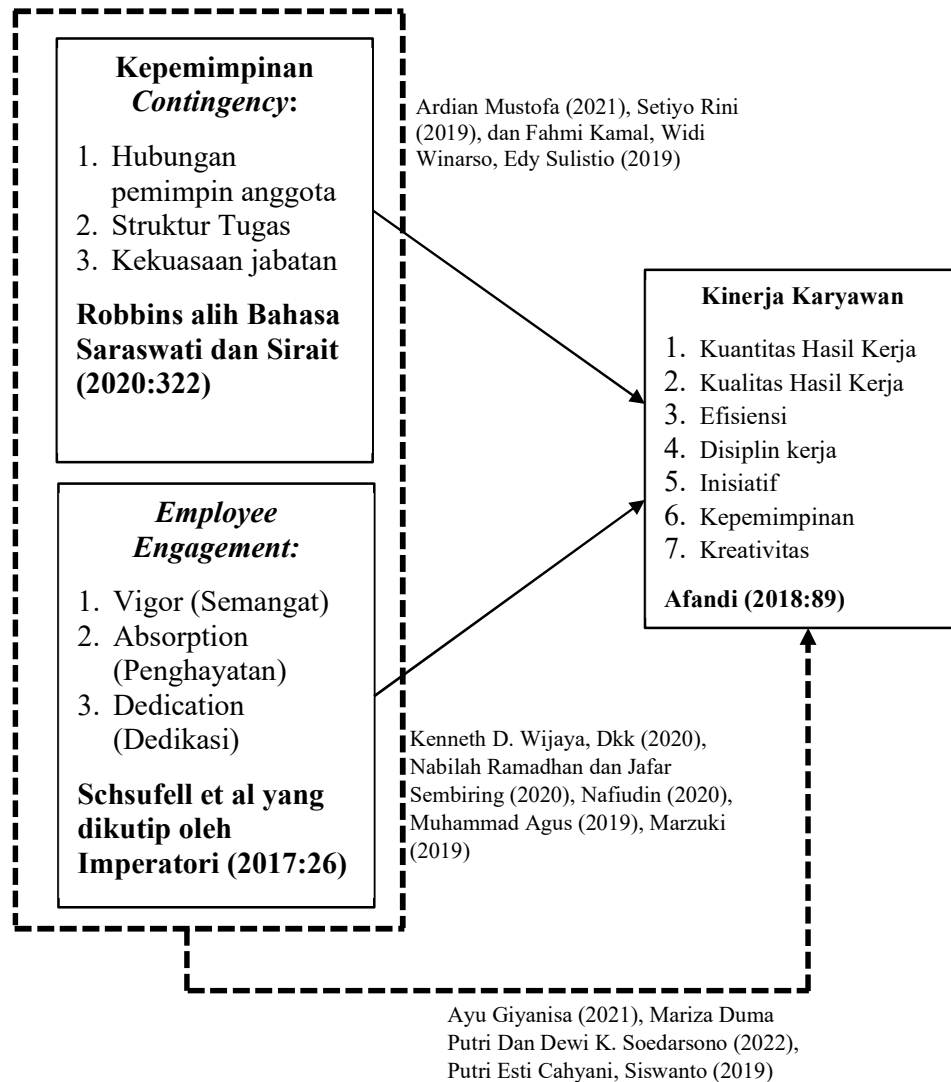
Gaya kepemimpinan erat kaitannya dengan *employee engagement*, seorang karyawan akan bekerja secara optimal bila ia mempunyai rasa memiliki terhadap perusahaan (keterikatan) yang tinggi. Tinggi rendahnya *engagement* tersebut akan terlihat dalam keterlibatan kerja, kepuasan kerja, komitmen yang tertanam serta advokasi. Dalam penelitian Putri & Soedarsono (2017) menjelaskan bahwa terkait kepemimpinan *contingency* dan *employee engagement* tinggi, hal ini menggambarkan bahwa apabila kedua variabel digabung menghasilkan hasil yang tinggi yang sejalan dengan pengolahan data deskriptif untuk kinerja yang menghasilkan nilai tinggi juga.

Hal tersebut diperkuat oleh penelitian yang dilakukan oleh Ayu Giyanisa (2021), Mariza Duma Putri Dan Dewi K. Soedarsono (2022), dan Putri Esti Cahyani, Siswanto (2019) menyatakan bahwa Kepemimpinan *Contingency*,

Employee Engagement berpengaruh secara simultan dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

2.2.4 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antara variabel yang akan diteliti sekaligus mencerminkan jenis dan jumlah rumusan masalah yang perlu dijawab melalui penelitian, teori yang digunakan jenis dan jumlah hipotesis dan Teknik analisis, berdasarkan penjelasan kerangka pemikiran diatas, maka paradigma penelitian dapat dilihat pada gambar 2.4:



Gambar 2. 4
Paradigma Penelitian

Keterangan :

- > = Berpengaruh secara parsial
- > = Berpengaruh secara simultan

2.3 Hipotesis Penelitian

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, oleh karena itu rumusan penelitian biasanya disusun dalam bentuk

kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban–jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta–fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2017:96.)

Berdasarkan pada latar belakang dan permasalahan, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Hipotesis Simultan

Terdapat pengaruh Kepemimpinan *Contingency* dan *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis Parsial :

a. Terdapat pengaruh Kepemimpinan *Contingency* terhadap Kinerja Karyawan.

Terdapat pengaruh *Employee Engagement* terhadap Kinerja Karyawan.