

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia atau MSDM adalah suatu manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur MSDM adalah manusia yang merupakan karyawan pada perusahaan, fokus yang dipelajari MSDM ini hanya masalah yang berhubungan dengan karyawan manusia saja.

Manner dalam Hasibuan (2011: 10) mengemukakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan karyawan agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat dipahami karena semua kegiatan organisasi tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumberdaya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

Tujuan tersebut menurut Sedarmayanti (2011: 7) dapat dijabarkan ke dalam 4 tujuan yang lebih operasional yaitu sebagai berikut:

- a. Tujuan Masyarakat (*Social Objective*)
- b. Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)
- c. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)
- d. Tujuan Personal (*Personal Objective*)

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja dalam bahasa latin berasal dari kata *Job performance* atau *performance* yang mempunyai arti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang (Mangkunegara, 2014: 67). Biasanya orang yang kinerjanya tinggi disebut orang yang produktif dan sebaliknya orang yang tingkat kinerjanya tidak mencapai tingkat standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berperforma rendah. Kinerja apabila dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*), maka pengertian performance atau 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 perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika, Rivai & Basri (2014: 14). Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya, Robbins (2011: 187).

Menurut As'ad (2014: 12) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja.

Kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan bagiannya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi. Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*).

Berdasarkan uraian tersebut di atas dengan pencatatan hasil kerja (proses) yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka Kepemimpinan Transformasional Individualized Influence harus dapat ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi. Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolak ukur kinerja. Ada beberapa syarat tolak ukur kinerja yang baik, yaitu:

- 1) Tolak ukur yang baik, haruslah mampu dikukur dengan cara yang dapat dipercaya.
- 2) Tolak ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai

dengan kinerja mereka.

3) Tolak ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakantindakan

dari pemegang jabatan.

4) Tolak ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai

c. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Umam (2012: 189) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja meliputi kemampuan, Kepemimpinan Transformasional Inspirational Motivation, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi. Sedangkan Mangkunegara (2014: 13) menyatakan faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain; 1) Faktor kemampuan (*ability*), 2) Faktor Kepemimpinan Transformasional Inspirational Motivation.

Menurut Gibson (2014: 123) ada 3 faktor yang berpengaruh terhadap kinerja : 1) Faktor individu : kemampuan, ketrampilan, latar belakang keluarga, pengalaman kerja, tingkat sosial dan demografi seseorang, 2) Faktor psikologis: persepsi, peran, sikap, kepribadian, Kepemimpinan dan kepuasan kerja, 3) Faktor organisasi: struktur organisasi, desain pekerjaan, kepemimpinan, system penghargaan (*reward system*).

d. Penilaian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2014: 14) penilaian kinerja merupakan penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil kerja karyawan dan kinerja organisasi. disamping itu juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaannya yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Penilaian kinerja intinya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah ia bisa berkinerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi dan masyarakat memperoleh manfaat. Tujuan dan pentingnya penilaian kinerja berdasarkan sebuah studi yang dilakukan akhir-akhir ini mengidentifikasi dua puluh macam tujuan informasi kinerja yang berbedabeda, yang dikelompokkan dalam 4 kategori, yaitu; 1) Evaluasi yang menekankan perbandingan antar orang, 2) Pengembangan yang menekankan perubahan-perubahan dalam diri seseorang dengan berjalannya waktu, 3) Pemeliharaan sistem, dan 4) Dokumentasi keputusan-keputusan sumber daya

manusia.

Kinerja dapat dinilai dari kuantitas, kuantitas kerja yang dihasilkan dari sumber daya manusia dan level dari pelayanan pelanggan. Kuantitas kerja yang dimaksud adalah jumlah pekerjaan yang terselesaikan, sedangkan kualitas kerja yang dimaksud adalah mutu dari pekerjaan.

e. Langkah Peningkatan Kinerja

Mangkunegara (2014: 14) berpendapat bahwa terdapat 24 poin langkah-langkah dalam meningkatkan kinerja karyawan diantaranya adalah: membuat pola pikir yang modern, kenali manfaat, kelola kinerja, bekerjalah bersama karyawan, rencanakan secara tepat dengan sasaran jelas, satukan sasaran karyawan, tentukan insentif kinerja, jadilah orang yang mudah ditemui, berfokuslah pada komunikasi, lakukan tatap muka, hindarkan resiko pemeringkatan, jangan lakukan penggolongan, persiapkan penilaian, awali tinjauan secara benar, kenali sebab, akui keberhasilan, gunakan komunikasi yang kooperatif, berfokus pada perilaku dan hasil, perjelas kinerja, perlakukan konflik dengan apik, gunakan disiplin bertahap, kinerja dokumen, kembangkan karyawan, dan tingkatkan terus sistem kerja.

f. Indikator Kinerja

Menurut As'ad (2014: 12) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu

kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Indikator kinerja karyawan dalam penelitian ini mengacu pada pendapat Simamora (2012: 16) yang disesuaikan dengan fokus penelitian, yaitu;

- 1) Loyalitas
- 2) Semangat kerja
- 3) Kerja sama

3. Pemimpin dan Kepemimpinan

a. Pengertian Pemimpin

Pemimpin/*leader* mempunyai macam-macam pengertian dari para ahli. Berikut ini terdapat beberapa definisi tentang pemimpin yang dikemukakan oleh para ahli, diantaranya; Menurut Hasibuan (2011:157), pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Menurut Kartono (2012: 18), pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan dan kelebihan di satu bidang sehingga dia mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas-aktivitas tertentu demi pencapaian satu atau beberapa tujuan. Menurut Henry Pratt Fairchild (dalam Kartono 2012: 23) pemimpin adalah seorang yang memimpin dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir atau mengontrol usaha/upaya orang lain atau melalui kekuasaan dan posisi.

Sebagaimana diungkapkan Sedarmayanti (2011: 119) bahwa pemimpin (*leader*) adalah:

- 1) Seseorang yang mampu mempengaruhi orang lain untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu sesuai yang diinginkan.
- 2) Seseorang yang menjalankan kepemimpinan sedangkan pimpinan (*manager*) adalah seseorang yang menjalankan manajemen. Orang yang sama harus menjalankan dua hal secara efektif: manajemen dan kepemimpinan.
- 3) Orang yang melakukan atau menjalankan kepemimpinan.
- 4) Kata “pemimpin” mencerminkan kedudukan seseorang atau kelompok orang pada hierarki tertentu dalam organisasi, yang mempunyai bawahan, karena kedudukan yang bersangkutan mendapatkan atau mempunyai kekuasaan formal, dan tanggung jawab.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kemampuan untuk mengarahkan bawahannya untuk mencapai tujuan organisasi.

b. Kepemimpinan

Menurut Rivai (2012: 2) kepemimpinan (*leadership*) adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Keseluruhan tindakan guna mempengaruhi serta menggiatkan orang dalam usaha bersama untuk mencapai tujuan, atau dengan definisi yang lebih lengkap dapat dikatakan

bahwa kepemimpinan adalah proses pemberian jalan yang mudah dari pada pekerjaan orang lain yang terorganisir dalam organisasi formal guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Kartono (2014: 5-8) berpendapat bahwa kepemimpinan merupakan salah relasi dan pengaruh antara pemimpin dengan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut muncul dan berkembang sebagai hasil dari interaksi otomatis antara pemimpin dengan orang-orang yang dipimpinnya. Berdasarkan beberapa definisi di atas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi dan mengarahkan orang secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan. Sebagaimana diungkapkan Sedarmayanti (2011: 120) bahwa pemimpin (*leadership*), adalah:

- 1) Proses dalam mempengaruhi orang lain agar melakukan atau tidak melakukan sesuatu yang diinginkan seorang pemimpin.
- 2) Hubungan interaksi antar pengikut dengan pimpinan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.
- 3) Proses mempengaruhi aktivitas/perilaku kelompok yang diorganisasikan kearah pencapaian tujuan.
- 4) Proses member arti (pengarahan berarti) terhadap usaha kolektif dan menyebabkan adanya kesediaan untuk melakukan aktivitas/perilaku yang diinginkan untuk pencapaian sasaran.
- 5) Proses mempengaruhi kegiatan individu/kelompok dalam usaha mencapai tujuan pada situasi tertentu.

Berdasarkan beberapa pengertian menurut para ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan berarti mempengaruhi orang lain untuk mengambil tindakan, artinya seorang pemimpin harus berusaha mempengaruhi pengikutnya dengan berbagai cara, seperti menggunakan otoritas yang terlegitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi tmbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi, dan mengkomunikasikan sebuah visi. Dengan demikian, seorang pemimpin dapat dipandang efektif apabila dapat membujuk para pengikutnya untuk meninggalkan kepentingan pribadi mereka demi keberhasilan organisasi.

c. Ciri-ciri Kepemimpinan

Menurut Davis yang dikutip oleh Reksohadiprojo dan Handoko (2013: 290-291), ada 10 ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan, yaitu:

1) Kecerdasan (*Intelligence*)

Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat bebrbeda.

2) Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (*Social maturity and Breadht*)

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

3) Kepemimpinan Transformasional Inspirational Motivation diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relatif mempunyai Kepemimpinan Transformasional Inspirational Motivation dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.

4) Sikap-sikap hubungan manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

5) Memiliki Pengaruh Yang Kuat

Seorang pemimpin harus memiliki pengaruh yang kuat untuk menggerakkan orang lain atau bawahan agar berusaha mencapai tujuan kelompok secara sukarela.

6) Memiliki Pola Hubungan Yang Baik

Seorang pemimpin sukses mampu menciptakan pola hubungan agar individu, dengan menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap sekelompok orang agar bekerja sama dalam mencapai tujuan yang dikehendaki bersama.

7) Memiliki Sifat-Sifat Tertentu

Seorang Pemimpin sukses memiliki sifat-sifat khusus seperti kepribadian baik, kemampuan tinggi dan kemampuan tinggi dan kemauan keras, sehingga mampu menggerakkan bawahannya.

8) Memiliki Kedudukan atau Jabatan

Seorang pemimpin selalu memiliki kedudukan atau jabatan dalam organisasi, baik di pemerintahan maupun di masyarakat karena kepemimpinan merupakan serangkaian kegiatan pemimpin yang tidak dapat dipisahkan dari kedudukan jabatan dan gaya atau perilaku pemimpin itu sendiri.

9) Mampu Berinteraksi

Seorang pemimpin yang baik akan selalu berinteraksi secara baik dengan sesama pemimpin, bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya, dalam situasi dan kondisi apa pun, buruk maupun menyenangkan.

10) Mampu Memberdayakan

Seorang pemimpin yang sukses biasanya mampu memberdayakan bawahan dan masyarakat yang dipimpinnya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada bawahannya dan mempunyai Kepemimpinan Transformasional Inspirational Motivation dan dorongan berprestasi yang tinggi pula.

Disamping itu untuk melihat Kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator. Menurut Siagian (2014: 121), indikator-indikator yang dapat dilihat adalah sebagai berikut:

1) Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

2) Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide-ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

3) Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

4) Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan

peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

5) Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

6) Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan

kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

7) Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan profesional. Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

d. Perilaku Kepemimpinan

1) Pengertian Perilaku Kepemimpinan

Dalam kamus bahasa Indonesia Perilaku adalah tanggapan atau reaksi terhadap rangsangan atau lingkungan (Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, *Kamus Bahasa Indonesia Pusat Bahasa Departemen Pendidikan*). Menurut Abdul Azis Wahab bahwa Perilaku adalah gaya kepemimpinan dalam mengimplementasikan fungsi-fungsi kepemimpinan, yang menurut teori ini sangat besar pengaruhnya dan bersifat sangat menentukan dalam mengefektifkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Pendekatan teori perilaku melalui gaya kepemimpinan dalam realisasi fungsi-fungsi kepemimpinan, merupakan strategi kepemimpinan yang memiliki dua orientasi yang terdiri dari orientasi pada tugas dan orientasi pada bawahan.

Perilaku kepemimpinan yaitu gaya kepemimpinan yang fokusnya tidak pada sifatsifat atau karakteristik pemimpin tetapi pada tindakan interaksi terhadap orang-orang yang ada disekitar kerjanya dan pada sekelompok orang bawahan. (Wahab, 2013).

2) Konsep Prilaku Kepemimpinan

Menurut Mulyasa yang dikutip oleh Nur Efendi, perilaku kepemimpinan ada tiga dimensi, yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor, yaitu perilaku tugas (*Task behavior*), perilaku hubungan (*relationship behavior*) dan kematangan (*maturity*). Perilaku tugas merupakan pemberian petunjuk oleh pemimpin terhadap anak buah meliputi penjelasan tertentu, apa yang harus dikerjakan, bilamana, dan bagaimana mengerjakannya, serta mengawasi mereka secara ketat. Perilaku hubungan merupakan ajakan yang disampaikan oleh pemimpin melalui komunikasi dua arah yang meliputi mendengar dan melibatkan anak buah dalam pemecahan masalah. Adapun kematangan adalah kemampuan dan kemauan anak buah dalam mempertanggungjawabkan pelaksanaan tugas yang dibebankan kepadanya (Efendi, 2015).

Dari ketiga faktor tersebut, tingkat kematangan anak buah merupakan faktor yang paling dominan. Karena itu, tekanan utama dari teori ini terletak pada perilaku pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan.

Kegiatan pemimpin dalam melakukan manajemen organisasinya mulai dari pengambilan keputusan sampai pada pelaksanaan dan evaluasi

kerja menunjukkan suatu perilaku. Perilaku pemimpin dalam suatu organisasi menjadi sorotan dan memengaruhi timbulnya perilaku anggota atau perilaku kelompok. Apabila perilaku pemimpin, baik dalam memberikan instruksi, mengawasi, maupun melakukan evaluasi, termasuk dalam mengemukakan pikiran-pikirannya maka dapat menciptakan efektivitas organisasi (Andang, 2017).

Perilaku kepemimpinan tersebut, yaitu perilaku instruktif, konsultatif, partisipatif, dan delegatif. Perilaku kepemimpinan tersebut, masing-masing memiliki ciri pokok sebagai berikut (Andang, 2017):

- a) Perilaku instruktif; terbangunnya komunikasi satu arah, pimpinan membatasi peranan bawahan, pemecahan masalah dan pengambilan keputusan menjadi tanggung jawab pemimpin, pelaksanaan pekerjaan diawasi dengan ketat.
- b) Perilaku konsultatif; pemimpin masih memberikan instruksi yang cukup besar serta menentukan keputusan, telah diharapkan komunikasi dua arah dan memberikan suportif terhadap bawahan, pemimpin mau mendengar keluhan dan perasaan bawahan dalam pengambilan keputusan, bantuan terhadap bawahan ditingkatkan tetapi pelaksanaan keputusan tetap pada pemimpin.
- c) Perilaku persuasif; control atas pemecahan masalah dan pengambilan keputusan antara pemimpin dan bawahan seimbang, pemimpin dan bawahan sama-sama terlibat dalam pemecahan masalah dan pengambilan

keputusan, komunikasi dua arah semakin meningkat, pemimpin makin mendengarkan secara intensif terhadap bawahannya, keikutsertaan bawahan dalam pemecahan dan pengambilan keputusan makin bertambah.

- d) Perilaku delegatif; pemimpin mendiskusikan masalah yang dihadapi dengan bawahan dan selanjutnya mendelegasikan pengambilan keputusan seluruhnya kepada bawahan, bawahan diberi hak untuk menentukan langkah-langkah bagaimana keputusan dilaksanakan, dan bawahan diberi wewenang untuk menyelesaikan tugas-tugas sesuai dengan keputusan sendiri.

Menurut Stogdill yang di kutip oleh Muwahid Shulhan, mengemukakan bahwa untuk menilai perilaku kepemimpinan ada 12 faktor yang perlu di perhatikan, yaitu (Muwahid Shulhan dan Soim, 2016):

- 1) Perwakilan (*representation*), pemimpin berbicara dan bertindak sebagai wakil kelompok.
- 2) Tuntutan perdamaian (*reconciliation*), pemimpin mendamaikan tuntutan konflik dan mengurangi ketidakteraturan dari sistem yang ada.
- 3) Toleran terhadap ketidakpastian (*tolerance of uncertainty*), pemimpin mampu memberikan toleransi terhadap ketidak pastian dan penundaan tanpa kekhawatiran atau gangguan.
- 4) Keyakinan (*persuasiveness*), pemimpin mampu menggunakan persuasi dan organisasi secara efektif serta memperlihatkan keyakinan yang kuat.

- 5) Struktur inisiasi (*inisiation of structure*), pemimpin dengan jelas mendefinisikan peranan kepemimpinan dan memberikan kesempatan bawahan mengetahui apa yang diharapkan dari mereka.
- 6) Toleransi kebebasan (*tolerance of freedom*), pemimpin membiarkan bawahan berkesempatan untuk berinisiatif, terlibat dalam keputusan dan berbuat.
- 7) Asumsi peranan (*role Assumption*), pemimpin secara aktif menggunakan peranan kepemimpinannya daripada menyerahkan kepemimpinan kepada orang lain.
- 8) Konsiderasi (*consideration*), pemimpin memperlihatkan ketengan, kerjasama, dan kontribusi (bantuan) bawahan.
- 9) Penekanan pada hal-hal yang produktif (*productive emphasis*), pemimpin mementingkan atau menekankan kepada hal-hal yang bersifat produktif.
- 10) Ketepatan yang bersifat produktif (*predictive accuracy*), pemimpin memperlihatkan wawasan kedepan dan kecakapan untuk memperkirakan hasil yang akan datang secara akurat.
- 11) Integrase (*integration*), pemimpin memelihara secara akrab jaringan organisasi dan mengatasi konflik antar anggota.
- 12) Orientasi kepada atasan (*superior orientation*), pemimpin memelihara hubungan ramah-tamah dengan atasan yang mempunyai pengaruh terhadap pemimpin, dan berjuang untuk memperoleh kedudukan yang lebih tinggi.

Kedua belas faktor tersebut sangat membantu dalam menganalisa dan memperbaiki perilaku pemimpin dalam organisasi apapun.

Gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu pertama, gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan tugas secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara efektif dan efisien, agar mampu mewujudkan tujuan secara maksimal; kedua, gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan pelaksanaan hubungan kerja sama; dan ketiga, gaya kepemimpinan yang berpola mementingkan hasil yang dapat dicapai dalam rangka mewujudkan tujuan organisasi. Di sini pemimpin menaruh perhatian yang besar dan memiliki keinginan yang kuat, agar setiap anggota berprestasi sebesar-besarnya. (Bahar Agus Setiawan dan Abd. Muhith, 2013).

Ketiga pola dasar perilaku kepemimpinan dalam praktik tidak berlangsung secara ekstrim terpisah-pisah. pemisahan sebagaimana tersebut diatas dimaksudkan sebagai uraian teoritis, yang akan mengantarkan pada katagori kepemimpinan. Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut, terbentuknya perilaku kepemimpinan yang berwujud pada ketagori kepemimpinan yang terdiri dari tiga tipe pokok kepemimpinan antara lain adalah (Daryanto, 2011):

- 1) Tipe kepemimpinan otoriter, tipe ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah bahkan kehendak pimpinan.

2) Tipe kepemimpinan kendali bebas. Tipe ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpinnya dalam mengambil keputusan atau melakukan kegiatan. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

3) Tipe kepemimpinan demokratis. Tipe ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Kepemimpinan ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan dalam setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

Seorang pemimpin. Dalam melakukan tugas kepemimpinannya dengan menggunakan gaya dan tipe kepemimpinan tertentu mempunyai karakteristik tersendiri. Seorang pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, temperamen, watak, dan kebiasaan sendiri yang khas sehingga dengan tingkah laku dan gayanya sendiri membedakan dirinya dengan orang lain. Tipe kepemimpinannya tersebut pasti akan mewarnai perilaku kepemimpinan.

e. Model Kepemimpinan

Menurut Robbins (2012: 90) terdapat tiga macam model Kepemimpinan, yaitu transaksional, laissez faire dan transformasional. Ketiga Kepemimpinan ini memiliki kelebihan dan kekurangan. Berikut uraiannya:

1) Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional adalah pemimpin yang membimbing atau memimpin para pengikut mereka pada arah tujuan yang telah ditetapkan dengan cara memperjelas peran dan tugas mereka. Pemimpin jenis ini memandu atau memimpin pengikut mereka menuju ke sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Tipe pemimpin transaksional dibagi menjadi empat karakteristik pemimpin, yaitu

2) Kepemimpinan Laissez Faire

Kepemimpinan laissez faire dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing baik secara perorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil.

Laissez faire adalah model yang paling pasif dan karena itu merupakan perilaku pemimpin yang paling tidak efektif. Para pemimpin yang menggunakan ini jarang dianggap efektif.

3) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa.

4. Kepemimpinan Karakteristik Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikutnya untuk mengenyampingkan kepentingan pribadi mereka dan

memiliki kemampuan mempengaruhi yang luar biasa. Kepemimpinan ini lebih unggul dari pada kepemimpinan transaksional dan menghasilkan tingkat upaya dan kinerja para pengikut yang melampaui apa yang bisa dicapai kalau hanya pendekatan transaksional yang diterapkan (Robbins, 2012: 90). Tetapi apabila seorang pemimpin transaksional yang baik tetapi tidak memiliki sifat-sifat transformasional, maka seorang pemimpin itu adalah pemimpin yang biasa-biasa saja.

a. *Individualized Influence* (Idealisme/Kharismatik/Pengaruh yang Ideal)

Menurut Robbins (2012: 90), kepemimpinan *Individualized Influence* (Idealisme/Kharismatik/Pengaruh yang Ideal) adalah kepemimpinan yang Memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, serta mendapatkan/ meraih respek dan kepercayaan. Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.

Indikator dari karakteristik ini adalah:

- 1) Fokus
- 2) Bermoral
- 3) Komitmen

b. *Inspirational Motivation* (Inspirasional/Kepemimpinan Transformasional Inspirational Motivation yang Inspirasional)

Menurut Robbins (2012: 90), kepemimpinan *Inspirational Motivation* (Inspirasional/Kepemimpinan Transformasional Inspirational Motivation yang

Inspirasional) adalah pemimpin yang mengkomunikasikan ekspektasi/ harapan yang tinggi, menggunakan simbol-simbol untuk berfokus pada upaya, dan menyatakan tujuan-tujuan/ menggambarkan maksud penting secara sederhana. Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan antusiasme dan optimisme.

Indikator dari karakteristik ini adalah:

- 1) Prestasi
- 2) Inovasi,
- 3) Keseriusan.

c. *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual)

Menurut Robbins (2012: 90), kepemimpinan *Intellectual Stimulation* (Stimulasi Intelektual) adalah pemimpin yang mendorong/meningkatkan kecerdasan/ intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara cermat dan penuh kehati-hatian. Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan Kepemimpinan Transformasional Inspirational Motivation kepada bawahan untuk mencari pendekatan pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

Indikator dari karakteristik ini adalah:

- 1) Memberikan ide
- 2) Analisis
- 3) Cerdas

H. Hasil Penelitian yang Relevan

Penelitian yang penulis lakukan sekarang ini tidak lepas dari hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian ini.

Tabel 2.1
Penelitian yang relevan

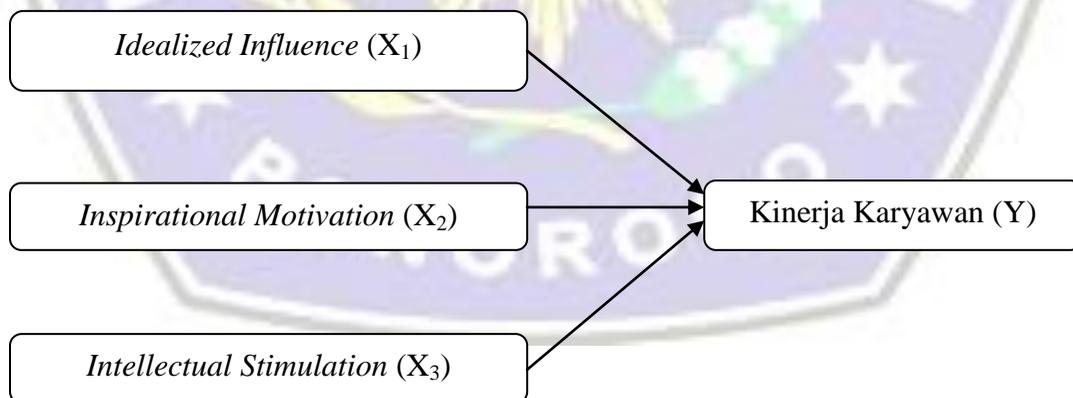
No.	Peneliti/Judul /Thn	Objek /Samp el	Variabel		Alat Anali- Sis	Hasil
			Indep enden	Depen den		
1.	Moch. Hasan Zubaidi. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasion al Terhadap Kepemimpinan Transformasion al Individualized Influence Pada CV. Greenline 99 Adv Kota Malang. 2016.	Karya wan pada CV. Green line 99 Adv kota Malang	Indivi dualiz ed Influe nce, Inspir ationa l Motiv ation, Intell ectual Stimu latio, dan Indivi dualiz ed Consi derati on	Kepe mimp inan Trans forma sional Indivi dualiz ed Influe nce	Regre si Linear Berga nda	Variabel <i>Individualized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation</i> , berpengaruh terhadap kinerja dan <i>Individualized Consideration</i> tidak berpengaruh terhadap Kepemimpinan Transformasional Individualized Influence. Hasil uji F; variabel <i>Individualized Influence, Inspirational Motivation, Intellectual Stimulation</i> dan

						<i>Individualized Consideration</i> berpengaruh signifikan terhadap Kepemimpinan Transformasional Individualized Influence.
2.	Riza Ariesta. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan Daerah istimewa Yogyakarta. 2014	Karya wan PT PLN (Persero) Distribusi Jawa Tengah dan Daerah istimewa Yogyakarta	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional	Kinerja Karya wan	regresi linier berganda.	Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara parsial maupun secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

3.	Dewi Mayasari. Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT. Antar Surya Jaya Surabaya. 2012.	Karyawan PT. Antar Surya Jaya Surabaya	Kepeimpinan Transformatioanal	Kepeimpinan Transformatioanal Individualized Influence	Regresi Linear Berganda	Adanya pengaruh langsung signifikan kepemimpinan transformasional terhadap Kepemimpinan Transformasional Inspirational Motivation kerja karyawan yang diintervensi oleh Kepemimpinan Transformasional Inspirational Motivation berprestasi dengan Standardized Coefficient sebesar 0,457.
----	--	--	-------------------------------	--	-------------------------	---

I. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran dalam penelitian ini skemanya sebagai berikut:



Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran

(Sumber: dikembangkan oleh peneliti untuk penelitian ini).

Berdasarkan skema gambar kerangka pemikiran di atas dapat dijelaskan bahwa Kepemimpinan Transformasional *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation* dan *Intellectual Stimulation* mampu mempengaruhi tinggi rendahnya Kepemimpinan Transformasional Individualized Influence pada PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar Area Ponorogo 1.

J. Hipotesis

1. H_0 : “Tidak terdapat pengaruh Kepemimpinan *Idealized Influence* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar Area Ponorogo 1”.
 H_a : “Terdapat pengaruh Kepemimpinan *Idealized Influence* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar Area Ponorogo 1”.
2. H_0 : “Tidak terdapat pengaruh Kepemimpinan *Inspirational Motivation* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekar Area Ponorogo 1”.
 H_a : “Terdapat pengaruh Kepemimpinan *Inspirational Motivation* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekar Area Ponorogo 1”.
3. H_0 : “Tidak terdapat pengaruh Kepemimpinan *Intellectual Stimulation* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar Area Ponorogo 1”.

H_a: “Terdapat pengaruh Kepemimpinan *Intellectual Stimulation* terhadap Kinerja karyawan pada PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar Area Ponorogo 1”.

4. H₀: “Tidak terdapat pengaruh Kepemimpinan *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation* dan *Intellectual Stimulation* secara bersama-sama terhadap Kinerja karyawan pada PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar Area Ponorogo 1”.

H_a: “Terdapat pengaruh Kepemimpinan *Idealized Influence*, *Inspirational Motivation* dan *Intellectual Stimulation* secara bersama-sama terhadap Kinerja karyawan pada PT. Permodalan Nasional Madani (PNM) Mekaar Area Ponorogo 1”.

