

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Deskripsi Pustaka

1) Pengertian dan Peran Kepemimpinan

a. Pengertian Kepemimpinan

Peranan manajer sebagai pemimpin adalah kunci bagi penerapan perubahan strategi dalam menyusun arah perusahaan untuk mencapai tujuan, mengkomunikasikannya dengan karyawan, memotivasi karyawan, dan melakukan tinjauan jangka panjang. Seorang pemimpin mencocokkan arah perusahaan terhadap perubahan yang kompetitif.

Setiap organisasi mempunyai pengaruh atas yang lain-lain, dengan praktrek, pengaruh ini jadi tumbuh. Sebagian orang lebih banyak dapat dipengaruhi dari yang lain-lain, dan sebagian kondisi lebih banyak dapat digunakan untuk mempengaruhi, maka sangat mungkin untuk mempraktekkan kepemimpinan ini. Kita dapat memandang kepemimpinan sebagai kemampuan seseorang untuk mempengaruhi perilaku orang lain menurut keinginannya dalam suatu keadaan tertentu.

Silalahi berpendapat bahwa: “Kepemimpinan adalah kemauan dan kemampuan mengajak karyawan kearah sasaran dan hasil kerja secara efektif, efesien dan produktif”.¹

Sule dan Saefullah berpendapat bahwa: “kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktifitas yang harus dilakukan”.²

Kepemimpinan adalah suatu perubahan alami dari orang-orang yang berserikat untuk suatu tujuan dalam suatu kelompok. George R. Terry dan Leslie W. Rue, dalam bukunya mengatakan bahwa: “beberapa orang dalam kelompok itu akan memimpin, bagian lain akan

¹ Silalahi Bennett, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: STIM LPMI, 2000), 205.

²Ernie Tisnawati sule & Kurniawan Saefullah. *Pengantar Manajemen*, (Jakarta: Kencana, 2005), 225.

mengikuti”.³ Sebenarnya, kebanyakan orang menginginkan seseorang untuk menentukan apa yang harus diperbuat dan bagaimana membuatnya. Seorang pemimpin menerima tanggung jawab dan berhasrat untuk menjalankan keputusan-keputusan untuk persoalan-persoalan itu. Seorang pemimpin mengenal dan memahami kebutuhan-kebutuhan dari orang-orang yang bukan pemimpin. Seringkali, inilah yang menjadi penyebab untuk mengembangkan suatu lingkungan saling pengertian, yang timbul dari banyak sidang-sidang partisipasi dan konsultasi.

Kepemimpinan disatusisi dapat bermakna kekuasaan, tetapi disisi lain juga bermakna tanggung jawab. Ketika kepemimpinan dimaknai sebagai kekuasaan, Allah SWT mengingatkan kita bahwa hakikat kekuasaan itu adalah milik Allah SWT, dan Allah pula yang mencabut kekuasaan dari siapapun yang dikehendaki-Nya, firman Allah dalam surah Ali-Imran (3):26

قُلِ اللَّهُمَّ مَلِكُ الْمَلِكِ تُؤْتِي الْمَلِكَ مِنْ تَشَاءُ وَتَنْزِعُ الْمَلِكَ
مِمَّنْ تَشَاءُ وَتُعِزُّ مَنْ تَشَاءُ وَتُذِلُّ مَنْ تَشَاءُ بِإِذْنِكَ عَلَىٰ

كُلِّ شَيْءٍ قَدِيرٌ ﴿٢٦﴾

Artinya : “Katakanlah: "Wahai Tuhan yang mempunyai kerajaan, Engkau berikan kerajaan kepada orang yang Engkau kehendaki dan Engkau cabut kerajaan dari orang yang Engkau kehendaki. Engkau muliakan orang yang Engkau kehendaki dan Engkau hinakan orang yang Engkau kehendaki. di tangan Engkaulah segala kebajikan. Sesungguhnya Engkau Maha Kuasa atas segala sesuatu” (QS. Ali-Imran (3):26)

³ George R. Terry dan Leslie W. Rue, *Dasar-Dasar Manajemen*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2010), 192.

Dalam Islam, hampir semua ulama menyampaikan bahwa pemimpin adalah abdi masyarakat, Sebab kepemimpinan sesungguhnya adalah suatu amanah (titipan) yang setiap saat harus dipertanggung jawabkan dan diambil wewenangnya. Amanah diperoleh dari Allah SWT, lewat pemilihan yang dilakukan oleh manusia, kecuali para nabi dan rasul yang langsung dipilih oleh Allah. Oleh karena itu, dalam melaksanakan amanah manusia diharapkan senantiasa berbuat baik dan bertanggung jawab. Jika manusia menyadari bahwa kepemimpinan adalah amanah, maka mereka tidak akan berebut kekuasaan dengan temannya sendiri, atau memaksakan diri untuk menjadi pemimpin demi keuntungan materi semata.⁴

Pada dasarnya, sang pemimpin memotivasi dan membimbing perilaku anggotanya untuk melakukan pekerjaan yang dikehendaki itu. Para pemimpin juga menjalankan sebuah fungsi lainnya yang sangat penting. Mereka mencoba untuk memahami persoalan-persoalan yang dihadapi para anggota dan juga perasaan-perasaan mereka terhadap persoalan-persoalan ini, pekerjaan mereka, sekutu-sekutunya, dan lingkungan kerja.

Seorang pemimpin organisasi tidak dinilai dari penguasaannya terhadap pengetahuan yang dimiliki, tolak ukur seorang pemimpin adalah keputusan yang diambil dan bagaimana keputusan tersebut efektif bagi organisasi yang dipimpinnya. Untuk menjadi pemimpin yang efektif bagi sebuah organisasi perlu mengenali dan memahami visi organisasi yang dipimpin. Visi organisasi yang selanjutnya diturunkan menjadi visi kepemimpinan, dengan demikian tidak ada pertentangan anatar keduanya.⁵

⁴ Veitzal Rivai, et.Al, *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, 70-71.

⁵ Veitzal Rivai, et.Al, *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, 23.

b. Peran Kepemimpinan

Pemimpin berdasarkan konsep teoritis sebagaimana yang telah dikemukakan memiliki tanggung jawab yang besar baik dalam suatu birokrasi pemerintahan maupun swasta. Dengan demikian peran pemimpin sangat penting dalam usaha mencapai tujuan suatu birokrasi, sehingga dapat diketahui keberhasilan atau kegagalan yang dialami, sebagian besar ditentukan oleh kualitas kepemimpinan.

Sedangkan kepemimpinan menurut Sinambela, terdiri dari 3(tiga) tingkatan yaitu:⁶

- 1) Pemimpin Tingkat Atas (*Top Management*)
- 2) Pemimpin Tingkat Menengah (*Middle Management*)
- 3) Pemimpin Tingkat Bawah (*Lower Management*)

Dalam pemahan timur, seorang pemimpin penuh pengabdian merupakan sumber utama makna dan nilai. Dia menyesuaikan diri dengan daya hidup dasar dari alam semesta dan dengan mengabdikan kepada mereka, dia pun mengabdikan kepada kologennya, perusahaan, masyarakat atau apapun. Tokoh-tokoh besar abad kedua puluh yang dapat dianggap sebagai pemimpin yang penuh pengabdian dalam pengertian ini termasuk Mahatma Gandhi, Ibu Teresa, dan Nelson Mandela. Mereka adalah para pemimpin spiritual besar sekaligus pengabdian masyarakat.⁷

Salah satu peranan pemimpin dalam peningkatan pelayanan publik adalah melalui pemotivasian bawahan. Tingkat rendahnya motivasi kerja seorang pegawai dapat dipengaruhi beberapa faktor diantaranya lingkungan tempat bekerja. Oleh sebab itu seorang pemimpin dapat menciptakan suasana yang harmonis yang dapat

⁶Lijan Poltak Sinambela, *Reformasi Pelayanan Publik, Teori Kebijakan dan Implementasi*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 106.

⁷Danah Zohar & Ianmarshall, *Manfaat Kecerdasan Spiritual Dalam Berpikir Integralistik dan Holistik Untuk Memaknai Kehidupan*, (Bandung: Mizan Media Utama, 2000), 29.

mendorong atau menimbulkan motivasi kerja yang tinggi.

Sartono mengemukakan bahwa ada lima peran kepemimpinan birokrasi, yaitu:⁸

- 1) Peran mempengaruhi
- 2) Peran memotivasi
- 3) Peran antar pribadi
- 4) Peran informasional
- 5) Peran pengambilan keputusan

Menurut Hamalik seorang pemimpin melaksanakan peran-peran kepemimpinan, yakni:⁹

- 1) Peran sebagai katalisator

Seorang pemimpin harus menumbuhkan pemahaman dan kesadaran orang-orang yang dipimpinnya supaya yakin, bahwa tindakan yang dia lakukan adalah untuk kepentingan semua anggota organisasi. Para anggota supaya merasa bahwa hasil kerja kepemimpinannya bukan semata-mata menguntungkan dirinya, tetapi menguntungkan semua anggota organisasi secara keseluruhan.

- 2) Peran sebagai fasilitator

Seorang pemimpin harus berupaya mendorong dan menumbuhkan kesadaran para anggota organisasi yang dipimpinnya supaya melakukan perubahan yang diharapkan untuk meningkatkan organisasi. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai *pemrakarsa* saja, melainkan aktif memberikan berbagai kemudahan bagi para anggotanya.

- 3) Peran sebagai masalah

Seorang pemimpin harus mampu bertindak cepat, tepat dan tanggap terhadap

⁸ Sartono, *et.Al. Memahami Good Governance Dalam Perspektif Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Gava Media, 2006), 93.

⁹ Hamalik Oemar, *Pengembangan Sumber Daya Manusia, Manajemen Pelatihan Ketenaga Kerjaan Pendekatan Terpadu*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2006), 166.

permasalahan yang dihadapi oleh organisasi dan berusaha memecahkan masalah tersebut. Dia harus mampu menentukan saat dan bentuk pemberian bantuan kepada anggota atau kelompok, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan setiap gerak langkah yang dilakukan untuk memecahkan permasalahan yang ada.

4) Peran sebagai penghubung sumber

Seorang pemimpin harus berupaya mencari sumber-sumber yang berkenaan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Dengan sumber-sumber tersebut, pemimpin dapat membantu organisasi atau kelompok untuk mengetahui cara-cara pendekatan yang dapat dilakukan untuk memperoleh bantuan yang diperlakukan dalam rangka memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

5) Peran sebagai komunikator

Seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan gagasan-gagasannya kepada orang lain, yang selanjutnya menyampaikan nya kepada orang lain secara berlanjut. Bentuk komunikasi yang harus dilakukan secara dua arah supaya gagasan yang disampaikan dapat dibahas secara luas, yang mencakup para pelaksana dan khalayak sasaran perlu menguasai teknik berkounikasi secara efektif.

Dalam konteks kepemimpinan Islam, yang dimaksud dengan komunikasi efektif itu paling tidak memiliki delapan indikator penting.

1) *Qaulun Karima* (Komunikasi dengan bahasa atau kata-kata yang mulia).

Menurut Al-Mawardi, perkataan yang mulia adalah ucapan-ucapan yang baik yang mencerminkan kemuliyaan. Al- Maraghi, mengartikan dengan perkataan yang mulia.

2) *Qaulan Maysura* (kata-kata mudah dipahami)

Yang dimaksud *qaulana maysura* adalah ucapan yang mudah dipahami, lunak, dan lemah lembut seperti ucapan yang diucapkan oleh orang kaya yang dermawan kepada mereka yang tidak mampu untuk menolong orang yang kurang mampu, maka perkataan yang mulia ini dapat menjadi obat penawar kegundahan.

3) *Qaulan Layyina*(kata-kata lemah lembut)

Yang dimaksud dengan *qaulan layyina* adalah kata-kata yang lemah lembut dan santun.

4) *Qaulan Ma'rufan* (kata-kata baik)

Secara bahasa berarti perkataan yang ma'ruf. Dengan demikian, *qaulan ma'rufan* mengandung pengertian perkataan yang menggambarkan kearifan.

5) *Qaulan Sadida* (kata-kata yang tepat)

Wahhab Al-Zuhaili mengartikan *qaulana sadida* sebagai ucapan yang tepat dan bertanggung jawab, yakni ucapan yang tidak bertentangan dengan agama.

6) *Qaulan Baligha* (kata-kata mampu menyentuh)

Jalaluddin Rahmat mendefinisikan istilah ini menjadi dua pengertian: Pertama, terjadi apabila komunikator menyesuaikan pembicaraannya dengan sifat-sifat khalayak yang dihadapinya. Kedua, *Qaulan Baligha* terjadi bila komunikator mampu menyentuh komunikasinya pada hati dan otaknya sekaligus. Hal ini senada dengan keberadaan seorang Rasul yang diutus sesuai dengan bahasa kaumnya, firman Allah SWT, dalam surah Ibrahim (14):4:

وَمَا أَرْسَلْنَا مِنْ رَسُولٍ إِلَّا بِلِسَانٍ قَوْمِهِ ۚ لِيُبَيِّنَ لَهُمْ

فَيُضِلُّ اللَّهُ مَنْ يَشَاءُ وَيَهْدِي مَنْ يَشَاءُ ۚ وَهُوَ الْعَزِيزُ

الْحَكِيمُ ﴿٤﴾

Artinya : “*Kami tidak mengutus seorang Rasulpun, melainkan dengan bahasa kaumnya supaya ia dapat memberi penjelasan dengan terang kepada mereka. Maka Allah menyesatkan siapa yang Dia kehendaki, dan memberi petunjuk kepada siapa yang Dia kehendaki. dan Dia-lah Tuhan yang Maha Kuasa lagi Maha Bijaksana.* (QS. Ibrahim (14):4)

7) *Qaulan Tsaqila* (kata-kata yang berbobot)

Qaulan Tsaqila adalah perkataan yang berbobot, yang tidak sia-sia dan tidak bertentangan dengan wahyu atau Al-Qur'an. Dengan demikian, perkataan yang harus disampaikan oleh seseorang pemimpin adalah perkataan yang berbobot seperti Al-Qur'an.

8) *Qaulan Adzima* (kata-kata yang dahsyat)

Qaulan Adzima adalah perkataan yang dahsyat atau perkataan yang dapat mendatangkan perubahan. Pemimpin yang hebat adalah mereka yang dapat memotivasi bawahannya dengan perkataan yang dapat mengubah mereka menjadi lebih kreatif, aktif, dan produktif.¹⁰

c. **Filosofi Kepemimpinan Nusantara**

Setiap peradaban masyarakat memiliki pemimpin, baik formal maupun informal. Proses kepemimpinan itu menoreh catatan atau jejak keberhasilan, kegagalan, kebaikan dan keburukan. Setiap pemimpin pada zamannya tidak mungkin lepas dari lingkungannya dan segala permasalahan yang melingkupinya.

Melihat Maha Patih Gajah Mada harus melihat dia sebagai manusia yang tidak lepas dari segala kehidupan manusiawinya. Ia adalah sebuah sosok patriot yang cinta

¹⁰ Veithzal Rivai, et.al, *Pemimpin dan Kepemimpinan Dalam Organisasi*, 92- 94.

negeri dan berasal dari rakyat jelata. Sebagai pemimpin pada zamannya, keberhasilannya mempersatukan nusantara dengan segala kelebihan dan kekurangannya pantas dan layak untuk dipelajari, diambil yang baik dan meninggalkan yang kurang baik.

Salah satu kearifan yang menjadi pegangan Maha Patih Gajah Mada dan perlu diingat adalah ajaran Prabu Arjuna Sasrabahu dalam pewayangan yaitu *Panca Titi Darmaning Prabu* atau lima kewajiban pemimpin, yaitu sebagai berikut.

- a. *Handayani hanyakra purana*: seorang pemimpin senantiasa memberikan dorongan motivasi, dan kesempatan bagi generasi mudanya atau anggotanya untuk melangkah kedepan tanpa ragu-ragu.
- b. *Nadya hanyakrabawa*: seorang pemimpin ditengah-tengah masyarakatnya senantiasa berkonsolidasi untuk memberikan bimbingan dan mengambil keputusan dengan musyawarah untuk mufakat yang mengutamakan kepentingan masyarakat.
- c. *Ngarsa hanyakrabawa*: seorang pemimpin sebagai seorang yang terdepan dan terpandang senantiasa memberikan panutan-panutan yang baik sehingga dapat dijadikan suritauladan bagi masyarakatnya.
- d. *Nir bala wikara*: seorang pemimpin tidak selalu menggunakan kekuatan atau kekuasaan di dalam mengalahkan musuh-musuh atau saingan politiknya. Meskipun demikian, ia berusaha menggunakan pendekatan pikiran, lobi sehingga dapat menyadarkan dari disegani pesaing-pesaingnya.
- e. *Ngarsa dana upaya*: pemimpin sebagai seorang kesatria senantiasa mengorbankan tenaga, waktu, materi, pikiran, bahkan jiwanya untuk kesejahteraan dan kelangsungan hidup masyarakat.¹¹

¹¹ Hamdan Dimyati, *Model Kepemimpinan & Sistem Pengambilan Keputusan*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2014), 4-5.

2) Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan yang baik bisa menggerakkan manusia kearah perubahan jangka panjang yang benar-benar merupakan kepentingan terbaik. Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai peranan dan merupakan suatu proses untuk menghargai orang lain, pemimpin adalah suatu anggota dari perkumpulan yang diberi kedudukan atau amanah yang diharapkan dapat bertindak sesuai dengan kedudukannya.¹²

Demikian pula halnya beberapa gaya, tipologi, ataupun model dan teori kepemimpinan yang telah berkembang pada dekade-dekade akhir abad ke-20 yang relevan dalam menghadapi tantangan dan permasalahan abad ke-21. Dapat kita pertimbangkan dalam mengembangkan kepemimpinan abad ke-21, termasuk kepemimpinan transformasional dan kepemimpinan transaksional sebagai alternatif model kepemimpinan abad ke-21.

a. Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional didefinisikan, sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, motivasi kerja, dan pola kerja yang dipersiapkan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Berarti, sebuah proses transformasional terjadi dalam hubungan kepemimpinan manakala pemimpin membangun kesadaran bawahan akan pentingnya nilai kerja, memperluas dan meningkatkan kebutuhan melampaui minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut kearah kepentingan bersama termasuk kepentingan organisasi.¹³

Adapun indikator gaya kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

1) *Attributed charisma*

¹² Undang Ahmad Kamaludin dan Muhammad Alfian, *Etika Manajemen Islam*, (Bandung: Pustaka Setia, 2010), 146.

¹³ Veithzal Rivai, et.al, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, 450- 452.

Karisma dianggap sebagai kombinasi dari pesona dan daya Tarik pribadi yang berkontribusi terhadap kemampuan luar biasa untuk membuat orang lain mendukung visi dan mempromosikannya dengan bersemangat. Pemimpin kharismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya.

2) *Idealized influence*

Pemimpin tipe ini berupaya mempengaruhi bawahannya melalui komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, asumsi-asumsi, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan senantiasa mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etika dari setiap keputusan yang dibuat.

3) *Inspiration motivation*

Pemimpin transformasional bertindak dengan cara memotivasi dan memberikan inspirasi kepada bawahan melalui pemberian arti dan tantangan terhadap tugas bawahan.

Motivasi merupakan salah satu aspek yang sangat penting dalam menentukan perilaku seseorang, termasuk perilaku kerja. Untuk memotivasi seseorang diperlukan pemahaman tentang bagaimana proses terbentuknya motivasi.

Motivasi diartikan sebagai faktor-faktor yang mengarahkan dan mendorong perilaku atau keinginan seseorang untuk melakukan sesuatu kegiatan yang dinyatakan dalam bentuk usaha yang keras atau lemah.

Menurut Rivai, Veitzal “Motivasi adalah serangkaian sikap dan nilai-nilai yang mempengaruhi individu untuk mencapai hal

yang prospektif sesuai dengan tujuan individu,”

Untuk mencapai produktifitas maksimum, organisasi harus menjamin dipilihnya orang yang tepat, dengan pekerjaan yang tepat disertai kondisi yang memungkinkan mereka bekerja optimal.¹⁴

4) *Intellectual stimulation*

Pemimpin mendorong bawahan untuk memikirkan kembali carakerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya.

5) *Indeividualized consideration*

Pemimpin memberikan perhatian pribadi kepada bawahannya, seperti memperlakukan mereka sebagai pribadi yang utuh dan menghargai sikap peduli mereka terhadap organisasi.

b. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional menurut Metcalfe, pemimpin transaksional harus memiliki informasi yang jelas tentang apa yang dibutuhkan dan diinginkan bawahannya dan harus memberikan balikan yang konstruktif untuk mempertahankan bawahan pada tugasnya.¹⁵

Dengan demikian, proses kepemimpinan transaksional dapat ditunjukkan melalui sejumlah dimensi perilaku kepemimpinan, yakni: *contingent reward*, *active management by exception*, dan *passive manajement by exception*. Perilaku *contingent reward* terjadi apabila pemimpin dan menawarkan dan menyediakan sejumlah imbalan jika hasil kerja bawahannya memenuhi kesepakatan. *Active management by exception*, terjadi jika pemimpi

¹⁴ Nana Hardiana Abdurrahman, *Manajemen Bisnis Syariah dan Kewirausahaan*, (Bandung: CV. Pustaka Setia, 2013), 213-214.

¹⁵ Taufan Pradana, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, *jurnal Ilmu dan Riset Manajemen*, No. 3, (2016): 3.

menetapkan sejumlah aturan yang perlu ditaati dan secara ketat ia melakukan control agar bawahan terhindar dari berbagai kesaalahan, kegagalan, dan melakukan intervensi dan koreksi untuk perbaikan. Sebaliknya, *passive manajement by exception*, memungkinkan pemimpin hanya dapat melakukan intervensi dan koreksi apabila masalahnya makin memburuk atau bertambah serius.

Dalam konteks kepemimpinan transaksional, semakin seseorang atasan memberi penghargaan atas kinerja baik karyawannya, karyawan akan bekerja dengan baik lagi. Disisi lain, jika karyawan yang bekerja baik tidak diberikan penghargaan, karyawan tidak akan bekerja dengan baik lagi. Oleh karena itu, yang terjadi dalam kepemimpinan transaksional adalah hubungan timbal balik antara atasan dan karyawan, yang kemudian hubungan timbal balik ini akan menentukan perilaku karyawan.¹⁶

Adapun karakteristik pemimpin transaksional adalah, sebagai berikut:¹⁷

- 1) Imbalan tergantung: Mengkontrakkan pertukaran imbalan untuk upaya, menjanjikan imbalan untuk kinerja yang baik, mengakui prestasi.
- 2) Manajemen dengan pengecualian (aktif): menjaga dan mencari penyimpangan dari aturan dan standart, mengambil tindakan koreksi.
- 3) Manajemen dengan pengecualian (pasif): hanya ikut campur jika standar tidak dipenuhi.
- 4) *Laissez-faire*: melepaskan tanggung jawab, menghindari pengambilan keputusan.

3) Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara, “Kinerja adalah prestasi atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai

¹⁶Wisnu Prajogo, Pengaruh Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Pada Kinerja Karyawan, Modus, No. 2, (2013): 129.

¹⁷ Veitzal Rivai, et.al, *Pemimpin dan Kepemimpinan dalam Organisasi*, 15.

sumberdaya manusia persatuan periode waktu dalam melaksanakan kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan.” Baik buruknya kinerja seseorang karyawan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, termasuk cara pimpinan dalam memimpin karyawan. Keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi atau perusahaan ditentukan oleh pemimpin, bentuk kepemimpinan yang efektif dan akan berdampak pada kemajuan perusahaan.

Ruky mengemukakan bahwa kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.¹⁸

Menurut Amar, pemimpin perusahaan perlu memperhatikan gaya kepemimpinan yang digunakan dalam mendorong dan mengarahkan bawahannya agar dapat meningkatkan kinerjanya dengan lebih baik lagi, sehingga mutu produk yang dihasilkan karyawan juga berkualitas. Pendapat Amar ini menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dapat meningkatkan kinerja karyawan.¹⁹

Robbins menjelaskan bahwa kinerja karyawan adalah sebagai fungsi dari interaksi antara kemampuan dan motivasi, sedangkan Mitchell membentuk suatu model konsep yang menjelaskan motivasi mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja.²⁰

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal (*disposisional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang, sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan seperti pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.²¹

Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksud disini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang

¹⁸ Ruky S. Achmad, *SDM Berkualitas Mengubah Visi Menjadi Realitas*, (Jakarta: Gramedia Pustaka Utama, 2006), 15.

¹⁹ Amar, *Perilaku Organisasi*, (Bandung: Bayumedia, 2004), 120.

²⁰ Stephen Robbins, *Organization Behavior: Concept, Controversies, Applications*, (New Jersey: Prentice-Hall Inc), 1998.

²¹ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 15.

atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Sedangkan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap hasil pekerjaan/ prestasi kerja seseorang atau kelompok terdiri dari faktor intern dan ekstern. Faktor intern yang memengaruhi kinerja pegawai/kelompok terdiri dari kecerdasan, keterampilan, kestabilan emosi, motivasi, persepsi peran, kondisi keluarga, kondisi fisik seseorang dan karakteristik kelompok kerja, dan sebagainya. Sedangkan pengaruh eksternal antara lain berupa peraturan ketenagakerjaan, keinginan pelanggan, pesaing, nilai-nilai sosial, serikat buruh, kondisi ekonomi, perubahan lokasi kerja, dan kondisi pasar.

Sedangkan Wibowo bahwa kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.²²

a. Pengertian Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlakukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses.

Pada dasarnya manajemen kinerja merupakan gaya manajemen dalam mengelola sumberdaya yang berorientasi pada kinerja yang melakukan proses komunikasi secara terbuka dan berkelanjutan dengan menciptakan visi yang bersama dan pendekatan strategis serta terpadu sebagai kekuatan pendorong untuk mencapai tujuan organisasi.

Sedarmayanti mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah proses yang di gunakan pengusaha untuk memastikan karyawan bekerja searah dengan tujuan organisasi.²³

²² Wibowo, 2008, *Manajemen Kinerja*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2008), 7.

²³ Sedarmayanti, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Reformasi Birokrasi dan Manajemen Pegawai Negeri Sipil*, (Bandung: Aditama), 87.

Manajemen kinerja adalah suatu pendekatan strategik dan terintegrasi untuk menghasilkan keberhasilan yang berkelanjutan bagi bekerja di dalam organisasi dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan individu pemberi kontribusi. Manajemen kinerja adalah strategik, dalam arti mengenai isu yang lebih luas yang dihadapi perusahaan agar dapat berfungsi secara efektif dalam lingkungan, dan dengan arah secara umum bertujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang.

b. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi, Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai.

Menurut Simamora penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kinerja individu pegawai.²⁴

Penilaian kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki pegawai yang tidak melakukan tugasnya dengan baik didalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para pelaksananya, yaitu para pegawainya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

c. Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor itu meliputi karakteristik orang, input, output, konsekuensi, dan umpan balik. Karakteristik pegawai adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, sikap, dan kepribadian pegawai. Input

²⁴ Simamora & Henry, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN, 2004), 338.

mengacu pada instruksi yang memberitahu pegawai tentangapa, bagaimana, dan kapan pelaksanaan. Selain itu, dukungan yang diberikan kepada pegawai untuk membantu mereka. Output merujuk kepada standar kinerja. Konsekuensi merupakan insentif yang mereka terima karena kinerja yang baik. Umpan balik merupakan informasi yang pegawai terima selama mereka bekerja.

Menurut Mathis dan Jackson faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu;²⁵

- 1) Kemampuan mereka,
- 2) Motivasi
- 3) Dukungan yang diterima
- 4) Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
- 5) Hubungan mereka dengan organisasi.

Menurut Mangkunegara menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:²⁶

- 1) Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- 2) Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*atitute*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situasion*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

²⁵ Mathis L. Robert & John H. Jackson, *Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: Salemba Empat, 2006), 82.

²⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 315.

B. Hasil Penelitian Terdahulu

Sebagai bahan perbandingan hasil penelitian sebelumnya yang dilakukan beberapa peneliti yaitu:

No	Peneliti	Tahun	Judul penelitian	Hasil penelitian	Persamaan dan perbedaan
1	Wisnu Prajogo	2013	Pengaruh Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional Dan Transaksional Pada Kinerja Karyawan	Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa semua hipotesis didukung walau ada yang dengan tingkat signifikansi yang sangat longgar. Semua dimensi kepemimpinan Transformasional dan Transaksional berpengaruh signifikan pada kinerja <i>in-role</i> dan kinerja <i>extra role</i> karyawan ²⁷	Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni, Sama-sama meneliti pengaruh gaya kepemimpinan Transaksional dan Transformasional pada kinerja karyawan. Terdapat sedikit perbedaan di dalam penelitian ini dikarenakan dalam penelitian ini lebih ditekankan kepada dimensi-dimensi gaya kepemimpinan yang berpengaruh pada kinerja. Sedangkan yang akan peneliti lakukan adalah mengupas lebih

²⁷ Wisnu Prajogo, Pengaruh Dimensi-Dimensi Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Pada Kinerja Karyawan, Modus, No. 135, (2013): 129.

					mendalam pada bentuk penerapan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan CV. Putra Perkasa Kudus.
2	Taufan Pradana	2016	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan	Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa: gaya kepemimpinan Transaksional berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di unit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur. Budaya Organisasi berpengaruh positif terhadap Kinerja Karyawan di Unit	Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan dilakukan yakni sama-sama meneliti gaya kepemimpinan transaksional. Terdapat sedikit perbedaan dengan penelitian ini yaitu, kalau penelitian ini variabel (x) nya adalah kepemimpinan transaksional dan budaya organisasi, variabel (y) nya adalah Kinerja karyawan Sedangkan

				Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Provinsi Jawa Timur Surabaya Timur. ²⁸	penelitian yang akan dilakukan adalah kepemimpinan transaksional dan kepemimpinan transformasional sebagai variabel (x) dan variabel (y) adalah kinerja karyawan.
3	Arif Rahman Hakim dan M. Yahya	2014	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja, Dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru.	Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja guru SMA PPMI ASSALAM Surakarta tahun pelajaran 2011/2012. ²⁹	Persamaan dalam penelitian ini dan penelitian yang akan dilakukan yaitu membahas tentang gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja. Terdapat sedikit perbedaan Dalam penelitian ini yaitu, kalau penelitian ini membahas tentang pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan kompensasi

²⁸ Taufan Pradana, Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan, Ilmu dan Riset Manajemen, No. 3, (2006): 17.

²⁹ Arif Rahman Hakim & M. Yahya, Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Guru, Pendidikan Ilmu Sosial, No.1, (2014): 75.

					terhadap kinerja karyawan. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan yaitu mengupas lebih mendalam pada gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang diterapkan di CV. Putra Perkasa Kudus
4	Ayu Dyana Azizatul Muharramah	2017	Analisis Strategi Manager Dalam Meningkatkan Komitmen Kerja Karyawan Perspektif Ekonomi Syariah. Studi kasus perusahaan batik tulis Yuliana Warno, Desa Langgen Harjo-Juana-Pati	Dalam pengamatan penulis, strategi yang digunakan sudah sesuai dengan strategi SDM perspektif syariah dan fungsi manajemen syariah ³⁰	Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan saya lakukan yaitu sama-sama ingin mengetahui cara mengelola karyawan dengan baik sehingga bisa memajukan perusahaan. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan yakni saya mengupas lebih mendalam pada

³⁰ Ayu Dyana Azizatul Muharomah, *Analisis Strategi Manager Dalam Meningkatkan Komitmen Kerja Karyawan Perspektif Ekonomi Syariah*, Studi Kasus Perusahaan Batik Tulis “Yuliati Warno”, Desa Langgen Harjo- Juwana-Pati

					bentuk penerapan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional yang ada di CV. Putra Perkasa Kudus dalam meningkatkan kinerja karyawannya.
5	Kharidatul Baniyah	2018	Analisis Efektifitas Karyawan KSPPS Kowanu Nugraha Kudus	Dalam sekripsi pada studi kasus KSPPS Kowanu Nugraha Kudus memberi kesimpulan bahwa kinerja karyawan sudah efektif, adapun faktor yang mempengaruhi kinerjanya terdiri dari faktor kepemimpinan, faktor lingkungan kerja, faktor pengalaman dan faktor kompensasi. ³¹	Persamaan penelitian ini dengan penelitian yang akan saya lakukan yaitu menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Perbedaan antara penelitian ini dan penelitian yang akan dilakukan yakni dalam penelitian ini faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan terdiri dari kepemimpinan, lingkungan kerja,

³¹ Khoridatul Baniyah tahun 2018 (IAIN Kudus) judul kegiatan *Analisis Efektifitas Karyawan KPPS Kowanu Nugraha Kudus*.

					pengalaman dan faktor kompensasi. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan adalah menganalisa penerapan gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dalam meningkatkan kinerja karyawan CV. Putra Perkasa Kudus
--	--	--	--	--	---

C. Kerangka Berpikir

Kepemimpinan yang baik bisa menggerakkan manusia kearah perubahan jangka panjang yang benar-benar merupakan kepentingan terbaik. Kepemimpinan juga dapat diartikan sebagai peranan dan merupakan suatu proses untuk menghargai orang lain, pemimpin adalah suatu anggota dari perkumpulan yang diberi kedudukan atau amanah yang diharapkan dapat bertindak sesuai dengan kedudukan.

Kepemimpinan transformasional didefinisikan sebagai kemampuan pemimpin mengubah lingkungan kerja, memotivasi kerja dan pola kerja yang dipersiapkan bawahan sehingga mereka lebih mampu mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan kepemimpinan transaksional adalah suatu gaya kepemimpinan yang menekankan proses hubungan pertukaran yang bernilai ekonomis untuk memenuhi kebutuhan biologis dan psikologis sesuai dengan perjanjian antara atasan dan bawahan.

Sebagaimana yang ada di CV. Putra Perkasa Kudus, gaya kepemimpinan ini sebagai sarana meningkatkan kinerja karyawan. Peningkatan kinerja karyawan biasanya dilihat dari berapa banyak produk yang bisa dijual oleh para karyawan,

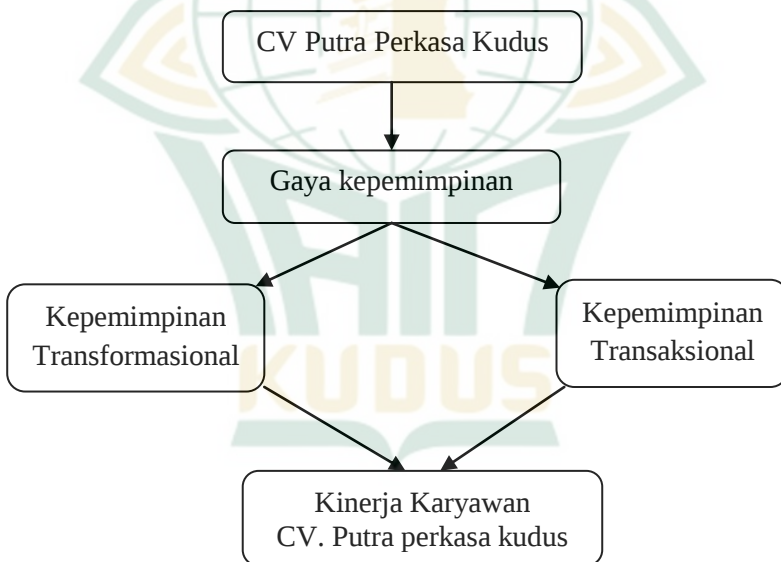
selain itu dengan adanya gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional diharapkan para karyawan lebih dapat memiliki wawasan yang luas, mempunyai sikap dan terbentuknya tim marketing yang handal dan unggul.

Melihat pemikiran dan fenomena diatas, maka peneliti ingin meneliti lebih mendalam tentang “**Analisis Penerapan Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Kasus CV. Putra Perkasa Kudus)**”

Selanjutnya kerangka penelitian dapat dijelaskan dalam gambar berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Berpikir



Keterangan:

Dari gambar tersebut dapat dijelaskan tentang alur pemikiran teoritis penelitian tentang analisis gaya kepemimpinan pada kinerja karyawan CV. Putra Perkasa Kudus di Desa Gondang Manis gang. 27 RT. 04 RW. 11 Kecamatan Bae, Kabupaten Kudus.

Terdapat dua gaya kepemimpinan yang terdiri dari: gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional, dari gaya kepemimpinan transaksional dan gaya kepemimpinan transformasional kemudian masing-masing dari kedua gaya kepemimpinan yang sudah diterapkan oleh kepala cabang CV. Putra Perkasa Kudus nantinya akan digunakan untuk meningkatkan kinerja karyawannya.

