

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Landasan Teori**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Zainal (2015:1) Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan (*goal*) bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat, menjadi maksimal. MSDM didasari pada suatu konsep bahwa setiap karyawan adalah manusia bukan mesin-mesin dan bukan semata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain.

Unsur MSDM adalah manusia, manajemen, manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain dan implementasi sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karier, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang memengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Perusahaan beruntung bila bisa menggaet tenaga kerja manajerial yang sudah pengalaman ataupun *trainee*, yang brilian. Kerepotanya adalah bagaimana membuat si “Bintang” itu betah di perusahaan. Gaji besar tak selalu tak menjamin ia bakal “loyal” terus.

Merekrut tenaga tingkat manajerial merupakan aktivitas yang tidak mudah. Tak jarang perusahaan menggunakan konsultan tenaga kerja dari luar untuk melaksanakan rekrutmen dan seleksi calon pegawai yang cocok. Cara yang lebih jitu lagi menjangkau calon yang tepat adalah secara aktif mencari di alam kalangan industri dan bila perlu membajaknya dari perusahaan lain (*“haedhunting”* dan *“hijacking”*). Semua, tentu dengan biaya yang tidak sedikit bagi perusahaan yang membutuhkan tenaga manajer tersebut.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dan manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawain. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dari hasil penelitian dalam bidang SDM dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah “manajemen” mempunyai arti sebagai kumpulann pengetahuan tentang bagaimana seharusnya *memanage* (mengelola) sumber daya manusia.

Pada usaha pencapaian tujuan perusahaan, permasalahan yang dihadapi manajemen bukan hanya terdapat pada bahan mentah, alat-alat kerja, mesin-mesin produksi, uang dan lingkungan kerja saja, tetapi juga menyangkut karyawan (sumber daya manusia) yang mengelola faktor-faktor produksi lainnya tersebut. Namun perlu diingat bahwa sumber daya manusia sendiri sebagai faktor produksi, seperti halnya faktor produkis lainnya, merupakan masukan (*input*) yang diolah oleh perusahaan dan menghasilkan (*output*). Karyawan baru yang belum

mempunyai keterampilan dan keahlian dilatih, sehingga menjadi karyawan yang terampil dan ahli. Apabila dia dilatih lebih lanjut serta diberikan pengalaman dan motivasi dia akan menjadi karyawan yang matang. Pengelolaan sumber daya manusia inilah yang disebut manajemen SDM.

Manajemen SDM merupakan sistem terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain). Aktivitas ini tidak berlangsung menurut isolasi ; yang jelas setiap aktivitas memengaruhi SDM lain. Misalnya keputusan buruk menyangkut kebutuhan sosial, hubungan serikat buruh-buruh manajemen, dan kompensasi. Bila aktivitas SDM dilibatkan secara keseluruhan, maka aktivitas tersebut membantu sistem manajemen SDM perusahaan. Perusahaan dan orang merupakan sistem terbuka karena mereka dipengaruhi oleh lingkungannya. Manajemen SDM juga merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan luar.

Mengingat pentingnya peran SDM dalam perusahaan agar tetap dapat “*survive*” dalam iklim persaingan bebas tanpa batas, maka peran manajemen SDM tidak lagi hanya menjadi tanggung jawab para pegawai atau karyawan, akan tetapi merupakan tanggung jawab pimpinan perusahaan. Pengelolaan manajemen SDM tentu saja harus dilaksanakan oleh pemimpin yang profesional. Dengan demikian, manajemen SDM dapat diartikan sebagai pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai/karyawan). Oleh seseorang pimpinan pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal didalam dunia bisnis untuk mencapai tujuan perusahaan dan pengembangan individu manusia yang ada dalam perusahaan itu secara terpadu.

Selain itu manajemen SDM juga memberikan penekanan pada kepentingan strategi dan proses. Manajemen SDM demi kelangsungan aktivitas perusahaan secara terus menerus. Selain itu manajemen SDM juga adalah rangkaian strategi, proses dan aktivitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu SDM-nya.

#### **2.1.1.1 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen SDM .Tujuan yang hendak diklarifikasikan adalah manfaat apa yang akan kita peroleh dengan penerapan manajemen SDM dalam suatu perusahaan. Tujuan manajemen ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. Tujuan ini menuntut studi dan praktik manajemen SDM yang umumnya juga dikenal sebagai manajemen personalia.

#### **5.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia untuk mengelola manusia seefektif mungkin agar diperoleh suatu satuan SDM yang merasa puas dan memuaskan. Fungsi-fungsi manajemen SDM mungkin akan dijumpai ada beberapa perbedaan dalam berbagai literatur, hal ini sebagai akibat sudut pandang, akan tetapi dasar pemikirannya realtif sama. Aspek lain dari manajemen SDM adalah peranya dalam pencapaian tujuan perusahaan secara terpadu. Manajemen SDM tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan kebutuhan karyawan dan pemilik tuntutan masyarakat luas. Peranan manajemen SDM adalah mempertemukan atau memadukan ketiga kepentingan tersebut yaitu perusahaan,

karyawan, dan masyarakat luas. Menuju tercapainya efektivitas, efisiensi, produktivitas dan kinerja perusahaan.

## **2.1.2 Gaya Kepemimpinan**

### **2.1.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan**

Menurut Menurut Hasibuan (2016) yang dimaksud Gaya Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan mau bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.2.2 Jenis-jenis Gaya Kepemimpinan**

Menurut Hidayat (2018:144) yaitu Gaya kepemimpinan atau perilaku kepemimpinan atau sering disebut Tipe kepemimpinan. Tipe kepemimpinan yang luas dikenal dan diakui keberadaanya adalah sebagai berikut :

#### **1. Tipe Otokratik**

Perlu berkonsultasi dengan orang lain dan tidak boleh ada orang lain yang turut ikut campur. Seorang pemimpin yang tergolong otokratik memiliki serangkaian karakteristik yang biasanya dipandang sebagai karakteristik yang negatif. Seorang pemimpin otokratik adalah seorang yang egois. Seorang pemimpin otokratik akan menunjukkan sikap yang menonjolkan kekuannya, dan selalu mengabaikan peranan bawahan dalam proses pengambilan keputusan, tidak mau menerima saran dan pandangan bawahannya.

#### **2. Tipe Kendali Bebas atau Masa Bodo (*Laissez Faire*)**

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otokratik. Dalam kepemimpinan tipe ini sang pemimpin biasanya

menunjukkan perilaku yang pasif dan seringkali menghindar diri dari tanggung jawab. Seorang pemimpin yang kendali bebas cenderung memilih peran yang pasif dan membiarkan organisasi berjalan menurut Tipe kepemimpinan ini menganggap bahwa kepemimpinan adalah hak pribadinya (pemimpin), sehingga dia tidak temponya sendiri. Disini seorang pemimpin mempunyai keyakinan bebas dengan memberikan kebebasan yang seluas-luasnya terhadap bawahan maka semua usahanya akan cepat berhasil.

### 3. Tipe Paternalistik

Persepsi seorang pemimpin yang paternalistik tentang peranannya dalam kehidupan organisasi dapat dikatakan diwarnai oleh harapan bawahan kepadanya. Harapan bawahan berwujud keinginan agar pemimpin mampu berperan sebagai bapak yang bersifat melindungi dan layak dijadikan sebagai tempat bertanya dan untuk memperoleh petunjuk, memberikan perhatian terhadap kepentingan dan kesejahteraan bawahannya. Pemimpin yang paternalistik mengharapkan agar legitimasi kepemimpinannya merupakan penerimaan atas peranannya yang dominan dalam kehidupan organisasi.

### 4. Tipe Kharismatik

Seorang pemimpin yang kharismatik memiliki karakteristik khusus yaitu daya tariknya yang sangat memikat, sehingga mampu memperoleh pengikut yang sangat besar dan para pengikutnya tidak selalu dapat menjelaskan secara konkrit mengapa orang tersebut itu dikagumi. Hingga

sekarang, para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab mengapa seorang pemimpin memiliki kharisma. Yang diketahui ialah bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya penarik yang amat besar.

#### 5. Tipe Militeristik

Pemimpin tipe militeristik berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Pemimpin yang bertipe militeristik ialah pemimpin dalam menggerakkan bawahannya lebih sering mempergunakan system perintah, senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya, dan senang kepada formalitas yang berlebih-lebihan. Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya, dan sukar menerima kritikan dari bawahannya.

#### 6. Tipe Pseudo- Demokratik

Tipe ini disebut juga kepemimpinan manipulatif atau semi demokratik. Tipe kepemimpinan ini ditandai oleh adanya sikap seorang pemimpin yang berusaha mengemukakan keinginan-keinginannya dan setelah itu membuat sebuah panitia, dengan berpura-pura untuk berunding tetapi yang sebenarnya tiada lain untuk mengesahkan saran-sarannya. Pemimpin seperti ini menjadikan demokrasi sebagai selubung untuk memperoleh kemenangan tertentu. Pemimpin yang bertipe pseudo-demokratik hanya tampaknya saja bersikap demokratis padahal sebenarnya dia bersikap otokratis. Pemimpin ini menganut demokrasi semu dan lebih mengarah kepada kegiatan pemimpin yang otoriter dalam bentuk yang halus, samar-samar.

#### 7. Tipe Demokratik

Tipe demokratik adalah tipe pemimpin yang demokratis, dan bukan karena dipilihnya pemimpin secara demokratis. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran- saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat.

Dalam teori jalur tujuan (Path Goal Theory), yang dikembangkan oleh Robert House dalam (Gunawan, 2015:158) menyatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan Cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius.

Gaya kepemimpinan terbagi atas 4 jenis yakni:

1. Gaya Kepemimpinan *Directive*

Kepemimpinan memberitahukan kepada bawahan apa yang diharapkan dari mereka, memberitahukan jadwal kerja yang harus disesuaikan dan standar kerja, serta memberikan bimbingan/arahan secara spesifik tentang cara-cara menyelesaikan tugas tersebut, termasuk di dalamnya aspek perencanaan, organisasi, koordinasi dan pengawasan.

2. Gaya Kepemimpinan *Supportive*

Pemimpin bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan. Ia juga memperlakukan semua bawahan sama dan menunjukkan tentang keberadaan mereka, status, dan kebutuhan-kebutuhan pribadi, sebagai usaha untuk mengembangkan hubungan interpersonal yang menyenangkan di antara anggota kelompok.

### 3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif

Pemimpin partisipatif berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran-saran dan ide mereka sebelum mengambil suatu keputusan. Kepemimpinan partisipatif dapat meningkatkan motivasi kerja bawahan.

### 4. Gaya Kepemimpinan Berorientasi pada hasil

Gaya kepemimpinan dimana pemimpin menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi semaksimal mungkin serta terus menerus mencari pengembangan prestasi dalam proses pencapaian tujuan tersebut.

#### **2.1.2.3 Peran Dan Sifat Gaya Kepemimpinan**

Menurut Sedarmayanti (2017:271) terdapat tiga peran seorang pemimpin dalam proses memimpin, yaitu:

1. Peran Antar Manusia
  - a. Peran antar manusia ini meliputi:
    - b. Peran selaku tokoh
    - c. Peran selaku pemimpin
    - d. Peran selaku penghubung
2. Peran informatif
  - a. Peran-peran informative dilakukan sebagai berikut:
    - b. Peran selaku pemantau
    - c. Peran selaku penyebar
    - d. Peran selaku public relation (hubungan masyarakat)
3. Peran pembuat keputusan

- a. Peran seorang pemimpin selaku pembuat keputusan meliputi:
- b. Peran selaku wiraswasta
- c. Peran selaku penanggung jawab resiko
- d. Peran selaku pembagi sumber daya
- e. Peran selaku perunding

Untuk menjamin tercapainya optimalisasi seorang pemimpin, maka pemimpin juga harus memiliki sifat-sifat dan ciri-ciri dari kepemimpinan yang mendukung fungsi kepemimpinannya. Sifat-sifat dan ciri-ciri dari kepemimpinan yang berhasil dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Watak dan kepribadian yang terpuji. Agar para bawahan maupun orang yang berada di luar organisasi mempercayainya, seorang pemimpin harus mempunyai watak dan kepribadian yang terpuji.
2. Keinginan melayani bawahan. Seorang pemimpin harus percaya pada bawahan. Ia mendengarkan pendapat bawahan dan berkeinginan untuk membantu mereka menimbulkan dan mengembangkan keterampilan mereka agar karir mereka meningkat.
3. Memahami kondisi lingkungan. Seorang pemimpin tidak hanya menyadari tentang apa yang sedang terjadi disekitarnya, tetapi juga harus memiliki pengertian yang memadai, sehingga dapat mengevaluasi perbedaan kondisi organisasi dan para bawahan.
4. Intelegensi yang tinggi. Seorang pemimpin harus memiliki kemampuan berfikir pada taraf yang tinggi. Ia dituntut menganalisis *problem* dengan

efektif, belajar dengan cepat, dan memiliki minat yang tinggi untuk mendalami ilmu

5. Berorientasi ke depan. Seorang pemimpin harus memiliki instuisi, kemampuan memprediksi, dan visi sehingga dapat mengetahui sejak awal tentang kemungkinan-kemungkinan apa yang dapat mempengaruhi organisasi yang dikelolanya.
  
6. Sikap terbuka dan lugas. Pemimpin harus sanggup mempertimbangkan fakta-fakta dan inovasi yang baru. Lugas namun konsisten pada pendiriannya.

#### **2.1.2.4 Indikator Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan memiliki 4 indikator menurut (Andarias pong bija April 2021), antara lain :

- 1) Pengaruh Idealis
- 2) Inspirasi motivasi
- 3) Simulasi intelektual
- 4) Pertimbangan Individual

#### **2.1.3 Pengertian Keterlibatan Kerja**

Menurut Kaswan (2015) berpendapat keterlibatan kerja atau keterlibatan pegawai berarti keterlibatan mental dan emosional daripada sekedar aktivitas otot pegawai, yaitu keterlibatan menyeluruh diri seseorang, tidak sekedar keterampilannya. Keterlibatan ini lebih bersifat psikologis dari pada fisik. Prinsip ini berasumsi bahwa orang akan lebih termotivasi terhadap tujuan yang sama-

sama dia tetapkan dan orang akan memiliki minat yang lebih besar dalam keputusan dan pemecahan masalah di mana ia ikut terlibat.

Berkaitan dengan keterlibatan kerja/karyawan, ada tiga tingkat keterlibatan yaitu :

- a. Keterlibatan saran memberdayakan karyawan untuk membuat rekomendasi/saran melalui program yang diformalkan. Dalam hal ini, para karyawan didengar pendapat/sarannya.
- b. Keterlibatan pekerjaan menggabungkan pembukaan secara dramatis isi pekerjaan. Pekerjaan dirancang ulang untuk memberi kesempatan kepada karyawan menggunakan keterampilan mereka yang lebih beragam.
- c. Keterlibatan tinggi bahkan memberi kepada karyawan level yang paling rendah rasa keterlibatan dalam seluruh kinerja perusahaan informasi dibagikan. Para Karyawan mengembangkan keterampilan tim kerja, pemecahan masalah, dan operasi bisnis, dan mereka berpartisipasi dalam keputusan manajemen unit kerja.

#### **2.1.3.1 Kondisi-Kondisi Yang Mempengaruhi Keterlibatan Kerja**

Menurut Luthans (2012) tiga kondisi psikologis yang meningkatkan kemungkinan ketelibatan individu dalam pekerjaan, sebagai berikut:

1. Perasaan berarti

Perasaan berarti secara psikologis adalah perasaan diterima melalui energi fisik, kognitif, dan emosional. Perasaan berarti adalah merasakan

pengalaman bahwa tugas yang sedang dikerjakan adalah berharga, berguna dan atau bernilai.

## 2. Rasa aman

Rasa aman secara psikologis muncul ketika individu mampu menunjukkan atau bekerja tanpa rasa takut atau memiliki konsekuensi negatif terhadap citra diri, status, dan atau karier. Perasaan aman dan percaya dibangun dengan situasi yang telah diperkirakan, konsisten jelas tanpa ancaman.

## 3. Perasaan ketersediaan

Perasaan ketersediaan secara psikologis berarti individu merasa bahwa sumber-sumber yang memberikan kecukupan fisik personal, emosional, dan kognitif tersedia pada saat-saat yang dibutuhkan.

Penyebab utama keterlibatan kerja ialah kecocokan jenis pekerjaan dengan individu (Gallup dalam Luthas, 2012). Penyebab lainnya dari keterlibatan kerja diindikasikan dengan kecocokan lingkungan kerja dengan individu (Walsh dalam Luthas, 2012).

### **2.1.3.3 Dimensi Keterlibatan Kerja**

Keterlibatan kerja dapat diukur dengan beberapa dimensi diantaranya: keaktifan seseorang dalam pekerjaannya, rasa memihak terhadap pekerjaan, dan menganggap pekerjaan penting sebagai harga diri (Robbin dan Judge, 2012).

Dimensi yang digunakan dalam mengukur keterlibatan kerja menurut beberapa pakar :

#### 1. Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan

Aktif berpartisipasi dalam pekerjaan dapat menunjukkan seorang pekerja terlibat dalam pekerjaan (Allport, 2013). Aktif berpartisipasi adalah perhatian seseorang terhadap sesuatu. Dari tingkat atensi inilah maka dapat diketahui seberapa seorang karyawan perhatian, peduli, dan menguasai bidang yang menjadi perhatiannya.

2. Menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama

Menunjukkan pekerjaan sebagai yang utama pada karyawan yang dapat mewakili tingkat keterlibatan kerjanya (Dubin, 2014). Apabila karyawan merasa pekerjaannya adalah hal yang utama. Seorang karyawan yang mengutamakan pekerjaan akan berusaha yang terbaik untuk pekerjaannya dan menganggap pekerjaannya sebagai pusat yang menarik dalam hidup dan yang pantas untuk diutamakan.

3. Melihat pekerjaan sebagai sesuatu yang penting bagi harga diri.

Keterlibatan kerja dapat dilihat dari sikap seseorang pekerja dalam pikiran mengenai pekerjaannya, dimana seorang karyawan menganggap pekerjaan penting bagi harga dirinya.

### **2.1.3.4 Indikator Keterlibatan Kerja**

Menurut Cooper dan Schindler (2014), keterlibatan kerja merupakan proses partisipasi yang antusias yang dimiliki oleh karyawan untuk mencapai nilai dan tujuan dari organisasi.

Adapun indikator dari keterlibatan kerja adalah :

1. Selalu berbagi informasi dalam hal pekerjaan
2. Berusaha menghasilkan pekerjaan terbaik
3. Pekerjaan menjadi hal yang diutamakan

4. Merasa dihargai/percaya diri

#### **2.1.4 Pengertian Kinerja**

Menurut Colquitt (Kasmir, 2016), kinerja adalah sebuah nilai dari seperangkat perilaku karyawan yang berkontribusi, baik positif maupun negatif, dalam memenuhi tujuan organisasi.

Kinerja menurut Colquitt ditentukan oleh tiga faktor, yaitu :

- a. Kinerja Tugas (*task performance*)
- b. Perilaku Kesetiaan (*citizenship behaviour*) sebagai kontribusi perilaku positif, dan
- c. Perilaku Produktif Tandingan (*counter productive behaviour*) sebagai kontribusi perilaku negatif.

##### **2.1.4.1 Kriteria-Kriteria Kinerja**

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi.

Ada tiga jenis dasar kriteria kinerja yaitu :

1. Kriteria berdasarkan sifat memuaskan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan gaya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

#### **2.1.4.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah :

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.
4. Kompetensi yaitu keterampilan yang dimiliki seorang pegawai.
5. Fasilitas kerja yaitu seperangkat alat pendukung kelancaran operasional perusahaan.
6. Budaya kerja yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.

7. Kepemimpinan yaitu perilaku pemimpin dalam mengarahkan pegawai dalam bekerja.
8. Disiplin kerja yaitu aturan yang dibuat oleh perusahaan agar semua pegawai ikut mematuhi agar tujuan tercapai.

#### **2.1.4.3 Penilaian Kinerja**

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.

Tujuan penilaian kinerja terdapat pendekatan ganda terhadap tujuan penilaian prestasi kerja sebagai berikut :

1. Tujuan Evaluasi hasil-hasil penilaian prestasi kerja digunakan sebagai dasar bagi evaluasi reguler terhadap prestasi anggota-anggota organisasi, yang meliputi :
  - a) Telaah Gaji. Keputusan-keputusan kompensasi yang mencakup kenaikan *merit-pay*, bonus dan kenaikan gaji lainnya merupakan salah satu tujuan utama penilaian prestasi kerja.
  - b) Kesempatan Promosi. Keputusan-keputusan penyusunan pegawai (*staffing*) yang berkenaan dengan promosi, demosi, transfer dan pemberhentian karyawan merupakan tujuan kedua dari penilaian prestasi kerja.

## 2. Tujuan Pengembangan

- a ) Informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian prestasi kerja dapat digunakan untuk mengembangkan pribadi anggota-anggota organisasi.
- b) Mengkukuhkan dan menopang prestasi kerja. Umpan balik prestasi kerja (*performance feedback*) merupakan kebutuhan pengembangan yang utama mengetahui hasil penilaian yang dilakukan.
- c) Meningkatkan prestasi kerja. Tujuan penilaian prestasi kerja juga untuk memberikan pedoman kepada karyawan bagi peningkatan prestasi kerja di masa yang akan datang.
- d) Menentukan Tujuan-tujuan progresi karir. Penilaian prestasi kerja juga kan memberikan informasi kepada karyawan yang dapat digunakan sebagai dasar pembahasan tujuan dan rencana karir jangka panjang.
- e) Menentukan kebutuhan-kebutuhan pelatihan. Penilaian prestasi kerja individu dapat memaparkan kumpulan data untuk digunakan sebagai sumber analisis dan identifikasi kebutuhan pelatihan.

### **2.1.4.4 Indikator Kinerja**

Menurut Robbins (Bintoro, 2017:107) Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu:

1. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil *output* serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

### **2.1.5 Hubungan Antar Variabel Dependen dan Independen**

#### **2.1.5.1 Hubungan Antar Variabel Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja**

Menurut Hidayat (2018:143) Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Serta memotivasi karyawan sehingga diharapkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh pada kinerja karyawan atau bawahan. Pemimpin harus dapat memilih gaya kepemimpinan sesuai dengan situasi yang ada, jika gaya kepemimpinan yang diterapkan benar dan tepat maka akan dapat mengarahkan pencapaian tujuan organisasi maupun perorangan. Sebaliknya jika gaya kepemimpinan yang dipilih salah dan tidak sesuai dengan situasi yang ada maka akan dapat mengakibatkan sulitnya pencapaian tujuan organisasi.

Gaya kepemimpinan pada dasarnya adalah gaya untuk mempengaruhi,

membujuk seseorang atau bawahannya untuk mencapai suatu tujuan bersama dalam suatu organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan sangat mempengaruhi kinerja karyawan, yaitu dari gaya atau ciri/pola yang diterapkan oleh atasan mampu mempengaruhi naik turunnya kinerja seorang karyawan. Kepemimpinan dan gaya kepemimpinan yang baik dan tepat akan berpengaruh baik pada kinerja karyawan, begitu pula sebaliknya gaya/pola kepemimpinan yang diterapkan oleh atasan kurang tepat bukan tidak berarti bahwa kinerja karyawan tidak akan mengalami peningkatan, namun hasil yang dicapai tidak akan maksimal atau bahkan bisa mengalami penurunan.

#### **2.1.5.2 Hubungan Antar Variabel Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja**

Menurut Robbins dan Coulter (2012:377) menyatakan bahwa keterlibatan kerja merupakan tingkat identifikasi karyawan terhadap pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi dalam pekerjaannya, dan menganggap kinerja dalam pekerjaannya lebih berharga untuk kebaikan diri sendiri.

Keterlibatan kerja adalah bentuk keterlibatan karyawan yang secara fisik, intelektual, dan emosional terlibat dalam peran pekerjaan dan perawatan. Karena itu, pekerjaan yang ia lakukan sangat penting sehingga ia memiliki keyakinan yang kuat untuk menyelesaikannya. Karyawan dengan tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dengan kuat memihak pada jenis kerja yang dilakukan dan benar-benar peduli dengan jenis kerja itu, misalnya karyawan menyumbangkan ide untuk kemajuan pekerjaan, dengan senang hati memenuhi peraturan - peraturan perusahaan dan mendukung kebijakan perusahaan, dan lain - lain. Sebaliknya

karyawan yang kurang senang terlibat dengan pekerjaannya adalah karyawan yang kurang memihak kepada perusahaan dan karyawan yang demikian cenderung hanya bekerja secara rutinitas.

Keterlibatan kerja telah muncul sebagai sebuah variabel penting dalam penelitian organisasi dan telah menarik perhatian ilmuwan manajemen maupun psikologi organisasi. Karyawan diharapkan dapat terlihat secara penuh dengan pekerjaan mereka sehingga karyawan dapat menciptakan kinerja yang baik dan akan berpartisipasi aktif dalam menyelesaikan pekerjaan atau tugasnya.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

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

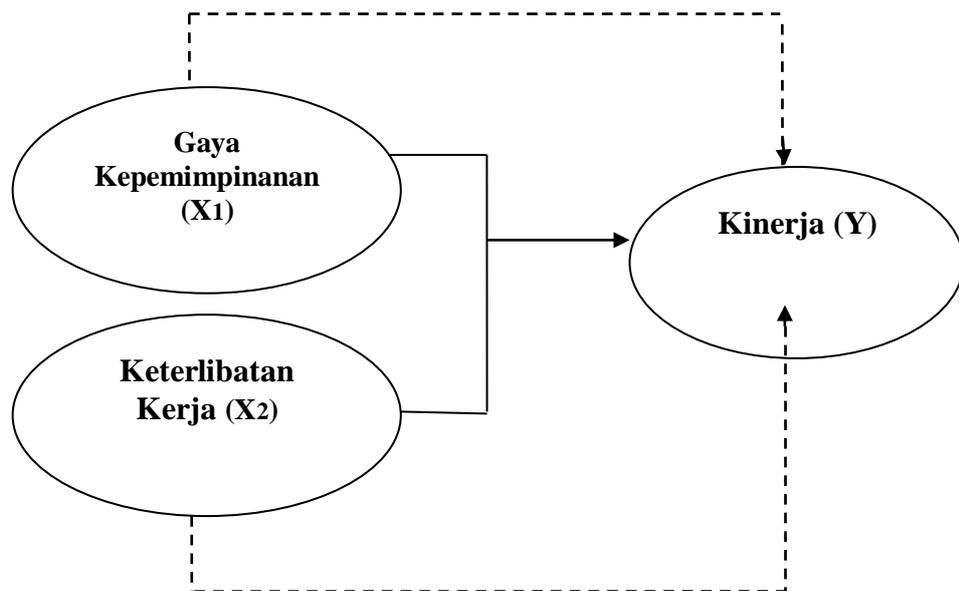
No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel yang diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1.	Sebastinus Alexander Septiadi Desak Ketut Sintaadi I Made Artha Wibawa	Pengaruh Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Dengan Pemediasi Komitmen Organisasional, E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis, Vol. 6 No. 8 Tahun 2019	Keterlibatan Kerja (X), Kinerja Karyawan (Y), Analisis regresi Keterlibatan Kerja berpengaruh terhadap kinerja dan komitmen organisasional pada bagian pegawai pusat keuangan	Keterliabatan Kerja dan Kinerja Karyawan, Analisis regresi berganda	Gaya kepemimpinan, Objek Penelitian, tahun penelitian, Populasi Penelitian
2.	Fahmi Kamal Widi Winarso Edy Sulistio	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus : Pt Agung Citra Tranformasi), Jurnal Akuntansi dan Manajemen, Vol. 15	Gaya Kepemimpinan (X), Kinerja Karyawan (Y), Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah regresi linier berganda. Berdasarkan uji statistik t maka dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh	Gaya Kepemimpinan, Kinerja Karyawan	Keterlibatan Kerja, objek penlitian, tahun penelitian, Populasi Penelitian

		No. 2, November 2019	yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja pada PT. Agung Citra Transformasi Jakarta.		
3.	Juli Hidayah Ali Toris Armin Syahputra Hakim Harahap Meirawaty Nasution Rahma Dewi	Pengaruh Keterlibatan Kerja, Sikap Kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Mandailing Natal, Jurnal Manajemen dan Bisnis, Vol. 5 No. 2, November 2020	Keterlibatan Kerja ( $X_1$ ) Sikap Kerja ( $X_2$ ), Komitmen Organisasi ( $X_3$ ), Kinerja Karyawan ( $Y$ ), Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah <i>stratified random sampling</i> Berdasarkan hasil hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Kabupaten Mandailing Natal.	Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja	Gaya Kpemimpinan, Analisis <i>stratified random sampling</i> , Objek Penelitian, Tahun Penelitian, Populasi Penelitian
4.	Farida Agustin	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Gama Panca Makmur Di Tangerang, Jurnal Manajemen Sumber Daya	Gaya Kepemimpinan ( $X$ ), Kinerja Karyawan ( $Y$ ), Alat analisis yang digunakan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian yaitu Gaya	Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja, Analisis regresi	Keterlibatan Kerja, Objek Penelitian, Tahun Penelitian, Populasi

		Manusia, Vol. 4 No. 2, Januari 2021	kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan		Penelitian
5.	Rohma Nurlia	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Al-Ijarah Indonesia Finance Lampung, Skripsi, 2017	Gaya Kepemimpinan (X), Kinerja Karyawan (Y) Alat analisis yang digunakan pengujian regresi, korelasi, determinasi dan uji hipotesis. Hasil penelitian yaitu Gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan	Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja, Analisis regresi	Keterlibatan Kerja, Objek Penelitian, Tahun Penelitian, Populasi Penelitian

### 2.1.7 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor DPRD Kab. Ogan Komering Ulu, kerangka pemikiran ini dapat digambarkan sebagai berikut.



**Gambar 2.1**  
**Kerangka Pemikiran**

#### Keterangan:

-----> = Secara Parsial

————> = Secara Simultan

Berdasarkan pada gambar diatas maka variabel yang akan digunakan dalam penelitian adalah Gaya Kepemimpinan dan Keterlibatan Kerja sebagai variabel bebas dan Kinerja sebagai variabel terikat. Pada variabel ini tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan dan keterlibatan kerja terhadap kinerja baik secara parsial maupun simultan.

### **2.1.8 Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pemikiran diatas maka hipotesis penelitian ini adalah: diduga ada Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Keterlibatan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor DPRD Kab. Ogan Komering Ulu secara parsial maupun simultan.