

# BAB 1 PENDAHULUAN

## 1.1 Latar Belakang

Didalam sebuah perusahaan atau setiap organisasi dituntut untuk dapat mengoptimalkan sumber daya manusia dan bagaimana sumber daya manusia di kelola. Pengelolaan sumber daya manusia tidak lepas dari faktor karyawan yang diharapkan dapat berprestasi sebaik mungkin demi mencapai tujuan organisasi. Karyawan merupakan aset utama organisasi dan mempunyai peran strategis didalam organisasi yaitu sebagai pemikir, perencanaan, dan pengendali aktivitas organisasi.

Manusia merupakan penggerak dan penentu jalannya suatu organisasi atau perusahaan. Didalam melaksanakan tugas maupun pekerjaan Apabila individu dalam perusahaan yaitu SDM-nya dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya dengan baik maka organisasi akan berjalan efektif. Dengan kata lain tujuan dari perusahaan akan tercapai. Organisasi yang dinamis sangat ditentukan sekumpulan orang orang yang bekerja untuk mencapai tujuan bersama yang tentu saja dalam perkembangan diwarnai oleh visi dan misi, sistem, program kerja, infrastruktur, uraian tugas, tata kelola hubungan kerja antara sekelompok orang pemegang posisi yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam perkembangan manajemen moderen, organisasi seringkali ditemui pada dua kelompok organisasi yakni organisasi sosial yang memiliki tujuan untuk meningkatkan kesejahteraan anggotanya dan organisasi bisnis dimana organisasi yang memiliki tujuan untuk mencapai/memperoleh keuntungan yang dalam rannya sangat ditunjang oleh perangkat kerja dan segenap sumber daya memadai sesuai dengan dasar pembentukan organisasi tersebut.



Melihat peran dari sumber daya manusia dalam mengangkat kinerja organisasi yang begitu besar menjadikan manusia sebagai sumber daya yang utama yang harus senantiasa dikelola dengan baik. Oleh karena itu tidak sedikit karyawan dalam sebuah organisasi tidak dapat diberdayakan atau difungsikan secara maksimal. Situasi semacam ini menjadi perhatian dari kebanyakan manajer atau pimpinan mengetahui sungguh-sungguh bahwa diantara semua jenis sumber daya maka oranglah merupakan sumber daya yang paling kurang dimanfaatkan, dan bahwa sedikit saja dari potensi manusia dalam suatu organisasi berhasil di sadap dan digunakan.

Sumber daya manusia yang besar harus dapat diubah menjadi suatu aset yang bermanfaat bagi pembangunan. Untuk itu berbagai keahlian, keterampilan dan kesempatan harus dibekali kepada sumber daya manusia, sesuai kemampuan biologis dan rohaninya. Tindakan yang cermat dan bijaksana harus dapat diambil dalam membekali dan mempersiapkan sumber daya manusia, sehingga benar-benar menjadi aset pembangunan bangsa yang produktif dan bermanfaat. Seorang Karyawan Didalam melaksanakan tugas maupun pekerjaan diperlukan adanya keterampilan yang mendukung terlaksananya pekerjaan dan tugas dengan baik, sesuai dengan prosedur kerja dan dapat melaksanakan pekerjaan atau tugas sesuai dengan harapan dan dapat menyelesaikan pekerjaan atau tugas tersebut sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan.

Untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusi, maka perusahaan/organisasi harus memberikan dan meningkatkan kinerja karyawannya agar dapat menciptakan daya saing perusahaan/organisasi. Apabila suatu perusahaan/organisasi memiliki kinerja yang berkualitas maka an/organisasi tersebut memiliki daya saing yang tinggi, sehingga akan peran dalam akselerasi pembangunan yang sedang giat diupayakan.



Untuk mendapatkan serta meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan harus memelihara dan meningkatkan faktor faktor yang mempengaruhi kinerja dalam hal ini Keterampilan, dan Gaya Kepemimpinan Transformasional .

Keterampilan adalah suatu kemampuan dalam mempergunakan akal, ide, serta kreatifitas dalam mengerjakan, membuat ataupun mengubah sesuatu menjadi yang lebih bermakna sehingga dapat menghasilkan sebuah nilai tambah dari hasil yang di kerjakan tersebut. Keterampilan juga dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan kapasitas yang di peroleh melalui usaha yang sistematis dan berkelanjutan secara lancar dan adiktif dalam melaksanakan aktifitas-aktifitas yang kompleks atau fungsi pekerjaan yang melibatkan ide-ide atau keterampilan kognotif, hal-hal atau keterampilan teknis, dan orang-orang atau keterampilan interpersonal (saud 2012).

Keterampilan seseorang dalam melaksanakan tugas dan kegiatannya didapat seiring dengan masa kerja dibidang yang ditekuni. Keberhasilan karyawan dalam mencapai prestasi kerja yang tinggi kemungkinan ada hubungannya dengan gaya kepemimpinan transformasional dari karyawan. Gaya Kepemimpinan merupakan salah satu hal yang penting mendasar untuk membangun mood pegawai dalam melaksanakan tugas- tugasnya.

Bagi karyawan yang mempunyai keterampilan kerja yang baik, maka akan mempercepat pencapain tujuan organisasi. Skill adalah sebagai kapasitas yang dibutuhkan untuk melaksanakan suatu kegiatan yang spesifik, seperti mengoperasikan suatu peralatan (fasilitas ruangan), berkomunikasi efektif atau mengimplementasikan suatu strategi bisnis. Yang dimaksud keterampilan kerja di sini adalah kondisi pekerjaan yang membuat karyawan mampu meyelesaian

nya dengan baik, optimal, dan efektif memberikan hasil kerja yang baik capaian tujuan yang diinginkan oleh suatu perusahaan dalam hal ini



perusahaan Toyota hadji kalla cabang urip sumoharjo makassar keterampilan dalam bekerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan tidak mampu untuk menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya sehingga sulit berkonsentrasi, dan menurunnya produktifitas kerja sedangkan keterampilan kerja yang baik akan mendorong timbulnya semangat kerja karyawan yang menimbulkan meningkatnya kinerja karyawan Toyota hadji kalla makassar.

Memiliki keterampilan dalam bekerja dapat menciptakan hubungan kerja yang mengikat antara orang – orang yang ada didalam lingkungan kerja sehingga menciptakan suasana kerja yang nyaman bagi satu sama lain baik antar sesama karyawan maupun antara karyawan dan atasan. Oleh karena itu, perusahaan dalam hal ini Toyota hadji kalla kota makassar hendaknya diharuskan memiliki karyawan yang memiliki keterampilan kerja individu personal yang baik karena lingkungan kerja yang baik dan kondusif menjadikan karyawan merasa betah berada diruangan dan merasa senang serta bersemangat untuk melaksanakan setiap tugasnya. Oleh karena itu, untuk mendukung efektifitas kerja organisasi, dibutuhkan keterampilan individu karyawan yang baik di segala aspek sehingga menghasilkan kinerja karyawan dan kinerja perusahaan yang baik guna mencapai tujuan organisasi.

Kepemimpinan transformasional adalah tipe kepemimpinan yang memadu atau memotivasi pengikut mereka dalam arah tujuan yang ditegakkan dengan memperjelas peran dan tuntunan tugas. Gaya kepemimpinan ini memberikan pertimbangan dan ransangan intelektual yang diindividualkan dan memiliki karisma. Gaya kepemimpinan transformasional sangatlah penting untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam organisasi. Berdasarkan fakta empiris

mum terilustrasikan setiap terjadinya rotasi kepemimpinan pada divisi Daya Manusia Toyota hadji kalla, selalu di sertai fenomena



gaya kepemimpinan yang berbeda-beda setiap individu pemimpinnya

Karakteristik gaya kepemimpinan pada Sumber Daya Manusia perusahaan Toyota hadji kalla biasa ditunjukkan menurut aktualisasi melakukan kegiatan kerja sesuai kemampuan mengarahkan, memotivasi dan partisipatif mengembangkan kepemimpinan kerjanya dalam suatu organisasi. Setiap individu pemimpin mempunyai karakteristik yang berbeda-beda sesuai dengan gaya masing-masing pemimpin, ada pemimpin yang hanya duduk dibelakang meja dengan memberi arahan kepada karyawan satu level dibawahnya dan menunggu laporan hasil pelaksanaan arahnya. Ada juga pemimpin yang mempunyai karakter selalu memberi arahan dan motivasi kepada karyawannya pada saat saat pengarahan (briefing), rapat staf, ataupun secara perorangan kepada seluruh staf karyawan untuk selalu mengembangkan kemampuan diri serta melaksanakan program kerja secara tepat waktu serta selalu melakukan pengecekan dan evaluasi kepada staf (kepemimpinan transformasional).

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelolah dan mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula (Sutrisnio, 2009:238). Kekuasaan yang mengangkat seseorang untuk menjalankan fungsi kepemimpinan, memaksa seseorang yang telah dilimpahkan kewenangan untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam keadaan seperti ini berarti kualitas seseorang sebagai pemimpin, berkewajiban menjalankan kepemimpinan, masih sangat tergantung pada kemampuannya dalam mewujudkan fungsi-fungsi kepemimpinan. Karyawan pada Toyota hadji kalla memiliki kemampuan yang beragam, dilihat dari sektor-sektor ataupun divisi yang ditempatinya. Perkembangan dibidang keterampilan membuat karyawan Toyota

a harus semakin peka dalam peningkatan kualitas sumber daya yang  
a.



Ciri yang sama yaitu usaha untuk mencapai tujuan tertentu terdiri atas unsur-unsur individu, kelompok dan struktur organisasi. Untuk mencapai tujuan maka unsur pimpinan dan anggota organisasi perlu memiliki kemampuan kerja (pengetahuan dan keterampilan untuk melaksanakan bidang-bidang tugas yang dipercayakan. Maka diperlukan karyawan yang memiliki keterampilan kerja dalam bekerja dan membutuhkan gaya kepemimpinan transformasional oleh seorang pimpinan perusahaan yang baik dalam bekerja sehingga sehingga mampu memberikan pelayanan yang baik, tidak hanya kepada para pekerja di lingkungan perusahaan Toyota hadji kalla makassar.

Manajemen kinerja merupakan suatu proses berkelanjutan yang berbentuk siklus, terdiri dari: perencanaan, pembinaan dan evaluasi. Pengelolaan sumber daya manusia sangat diperlukan untuk efektifitasnya sumber daya manusia dalam suatu organisasi. Tujuan dari hal tersebut adalah untuk memberikan kepada organisasi satuan tujuan kerja yang efektif bagi individu guna mendukung peningkatan kinerja karyawan wiraniaga Toyota hadji kalla cabang urip sumoharjo makassar

Konsep kinerja individu menurut anwar (2000;2) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai moral maupun etika. Selanjutnya menurut Davis (2005:98) bahwa kinerja individu adalah kumpulan dari serangkaian hasil kerja menurut kualitas, kuantitas, efesiensi, dan efektivitas kerja dalam mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, pengukuran kinerja dalam penelitian ini menggunakan indicator; kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, efesiensi kerja dan efektivitas



enurut Mangkunegara (2006:15), faktor-faktor kinerja individu terdiri dari

faktor individu dan gaya kepemimpinan transformasional organisasi. Faktor individu meliputi: motivasi, kompensasi, kepercayaan, keterampilan individu, pengalaman,

penghargaan dan sebagainya. Sedangkan faktor gaya kepemimpinan transformasional organisasi meliputi: tugas-tugas, wewenang, tanggung jawab, sistem pengendalian, budaya organisasi, dan sebagainya.

Kinerja karyawan itu sendiri dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu: keterampilan kerja, dan gaya kepemimpinan transformasional yang baik dikarenakan dengan adanya keterampilan, dan gaya kepemimpinan transformasional seseorang diharapkan akan dapat menyelesaikan tugas atau pekerjaan secara lebih efektif dan efisien, serta lebih menguasai pekerjaannya.

Indikator-indikator untuk mengukur kinerja seseorang dalam organisasi memerlukan parameter yang jelas. Untuk tujuan itu, Robbins (2008) mengemukakan tiga kriteria yaitu : pertama, hasil tugas individu, yang penilainya dihubungkan dengan standar kerja, jenis pekerjaan, tuntutan waktu serta hasil kerja. Bila mencapai standar yang ditentukan berarti hasil tugasnya baik. Kedua, perilaku, yang penilainya dihubungkan dengan kecekatan atau sikap tanggap, kehadiran tepat waktu (kedisiplinan), kerajinan, keterlibatan dan hubungan komunikasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Komunikasi yang terhambat menyulitkan mencapai standar kinerja dan tujuan yang diharapkan Perilaku yang baik dan benar senantiasa dituntut sesuai dengan harapan. Ketiga, ciri atau sifat sopan santun, keramahan, penampilan yang rapi dan lain sebagainya. Adanya perubahan-perubahan dan campur tangan dari pihak luar seperti pelatihan akan mempengaruhi perubahan kinerja pula.



dan banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, oleh karena itu

seorang manajer harus mampu memahami dan mengetahui situasi dan kondisi serta perkembangan kinerja karyawan sehingga kinerja karyawan selalu terpelihara dan terkontrol dengan baik.

Untuk memelihara, mengontrol serta meningkatkan kinerja karyawan maka perusahaan harus selalu melakukan evaluasi kerja dengan memperhatikan disiplin karyawan, memberikan motivasi yang tepat serta mampu menciptakan komitmen karyawan dengan baik sesuai arah organisasi, dengan demikian dapat memicu kinerja karyawan guna tercapainya tujuan perusahaan/organisasi.

Berdasarkan latar belakang diatas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Keterampilan Dan Gaya Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan wiraniaga pada Toyota Hadji Kalla cabang Urip Sumoharjo Kota Makassar.**

## 1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian dalam latar belakang penelitian di atas, maka dalam penelitian ini dapat dirumuskan permasalahan sebagai berikut

1. Apakah keterampilan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan wiraniaga pada Toyota Hadji Kalla Cabang Urip Sumoharjo Makassar
2. Apakah gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan wiraniaga pada Toyota Hadji Kalla Cabang Urip Sumoharjo Makassar
3. Apakah keterampilan dan gaya kepemimpinan transformasional secara simultan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan wiraniaga pada Toyota Hadji Kalla Cabang Urip Sumoharjo Makassar secara bersama-sama



### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dalam penelitian ini maka tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh keterampilan terhadap kinerja karyawan wiraniaga pada Toyota Hadji Kalla Cabang Urip Sumoharjo kota Makassar
2. Untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan. transformasional terhadap kinerja karyawan wiraniaga pada Toyota Hadji Kalla Cabang Urip Sumoharjo kota Makassar.
3. Untuk mengetahui pengaruh keterampilan dan gaya kepemimpinan. transformasional secara simultan terhadap kinerja karyawan wiraniaga pada Toyota Hadji Kalla Cabang Urip Sumoharjo kota Makassar.

### 1.4 Manfaat Penelitian

#### a. Kegunaan Teoritis

Penelitian ini diharapkan dapat menambah informasi referensi untuk mengembangkan ilmu sumber daya manusia dan juga Penelitian ini diharapkan dapat bermanfaat untuk dijadikan informasi dalam menjawab permasalahan yang sama khususnya dalam bidang ilmu manajemen sumber daya manusia mengenai pengaruh keterampilan dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan wiraniaga pada Toyota Hadji Kalla Cabang Urip Sumoharjo Makassar.

#### b. Kegunaan Praktis

1. Bagi Perusahaan

Hasil penelitian ini khususnya diharapkan dapat menjadi pertimbangan dan masukan bagi perusahaan untuk mengetahui



sejauh mana pengaruh keterampilan, dan gaya kepemimpinan transformasional terhadap kinerja karyawan wiraniaga pada Toyota Hadji Kalla Cabang Urip Sumoharjo Makassar.

## 2. Bagi Peneliti

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan pengalaman dalam menyelesaikan permasalahan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja karyawan.



## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)**

##### **a. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumberdaya manusia merupakan sistem yang terdiri dari banyak aktivitas interdependen (saling terkait satu sama lain). Aktivitas ini tidak berlangsung menurut isolasi yang jelas setiap aktivitas mempengaruhi sumberdaya manusia lain. Misalnya keputusan buruk menyangkut kebutuhan staffing bisa menyebabkan persoalan ketenagakerjaan, penempatan, kepatuhan sosial, hubungan serikat buruh, manajemen, dan kompensasi.

Bila aktivitas sumberdaya manusia dilibatkan secara keseluruhan, maka aktivitas tersebut membantu sistem manajemen sumberdaya manusia. Kantor dan manusia merupakan sistem terbuka karena mereka dipengaruhi oleh lingkungannya. Manajemen sumber daya manusia juga merupakan sistem terbuka yang dipengaruhi oleh lingkungan luar.

Manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kerjasama dengan orang lain. Artinya, tujuan dapat dicapai bila dilakukan lebih dari satu orang. Sementara itu manajemen sumber daya manusia sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu kantor. Berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagaimana dikemukakan oleh Moekijat (2010:4) mengemukakan bahwa manajemen sumberdaya manusia dapat didefinisikan sebagai proses pencapaian tujuan organisasi



mempertahankan, memberhentikan, melalui mendapatkan, mengembangkan, dan menggunakan atau memanfaatkan sumberdaya manusia dalam suatu organisasi dengan sebaik-baiknya.

Bermacam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumberdaya manusia, antara lain adanya yang menciptakan Human Resources, ada yang mengartikan sebagai manpower management serta ada yang menyertakan dengan pengertian manajemen sumberdaya manusia dengan personal (personalia, kekaryawanan, dan sebagainya).

Manajemen sumber daya manusia suatu bidang yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Berikut ini beberapa definisi manajemen sumber daya manusia:

1. Hasibuan (2014:10) menyatakan ilmu dan seni mengatur hubungan dan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
2. Nitisemino (2010:10) mengemukakan bahwa manajemen sumberdaya manusia adalah suatu ilmu dan seni untuk melaksanakan antara *planning, organizing, controlling*, sehingga efektifitas dan efisiensi sumberdaya manusia dapat ditingkatkan semaksimal mungkin dalam mencapai tujuan
3. Menurut Bintoro dan Daryanto (2017 : 15) menyatakan bahwa “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 dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”.

Dengan memperhatikan uraian diatas jelas bahwa pokok dalam manajemen sumber daya manusia adalah adanya tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu, kemudian diusahakan untuk mencapainya, tercapainya

Tujuan organisasi atau lembaga hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat pada organisasi bersangkutan. Dimana suatu orgaanisasi baik organisasi pemerintah maupun swasta dalam mencapai tujuan yang ditetapkan harus melalui sarana dalam bentuk organisasi yang digerakkan oleh sekelompok orang yang berperan aktif sebagai pelaku dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau lembaga yang bersangkutan.

Manajemen sumberdaya manusia adalah suatu manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organiasasi perusahaan. Unsur manajemen sumberdaya manusia adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan, fokus yang dipelajari manajemen sumberdaya manusia hanya masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, perilaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat canggih yang dimiliki perusahaan, jika peran aktif karyawan adalah sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan status,



keinginan, dan latar belakang yang heterogen yang dibawa kedalam organisasi. Karyawan tidak dapat diatur dan dikuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, model, atau gedung.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia 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, sumber daya manusia tersebut harus di kelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan orgaisasi. Tujuan tersebut menurut sedarmayanti (2001:7) dapat di jabarkan ke dalam 4 tujuan yang lebih operasional yaitu sebagai berikut:

1. Tujuan Masyarakat (*social objective*)

Tujuan masyarakat adalah untuk bertanggung jawab secara social, dalam hal kebutuhan dan tantangan yang timbul dalam masyarakat.

2. Tujuan Organisasi (*Organisation Objective*)

Untuk melihat bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada (*exist*), maka perlu adanya kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan.

3. Tujuan Fungsi (*Functional Objective*)

Tujuan fungsi adalah untuk memelihara kontribusi bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian ) melaksanakan tugasnya secara optimal.

4. Tujuan Personal (*Personal objective*)

Untuk membantu anggota atau karyawan untuk mencapai tujuan. Dimana tujuan karyawan juga akan membantu organisasi



mencapai mencapai tujuan bersama.

## **b. Peranan Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Peran strategi manajemen sumber daya manusia menekankan bahwa orang – dalam organisasi merupakan sumber daya yang penting dan investasi organisasi yang besar. Agar sumber daya manusia dapat berperan strategis maka harus focus pada masalah – masalah dan implikasi sumber daya manusia.

### **1. Peran administrasi manajemen sumber daya manusia**

Peran ini difokuskan pada pemrosesan dan penyimpanan data, meliputi penyimpanan database dan arsip pegawai, pemrosesan klaim keuntungan, kebijakan organisasi tentang program pemeliharaan dan kesejahteraan pegawai, pengumpulan dokumen, dan sebagainya Peran administrasi pada beberapa organisasi dilakukan oleh pihak ketiga diluar organisasi daripada dilakukan sendiri oleh organisasi, bahkan teknologi semakin berperan besar dan dilibatkan dalam mengotomatiskan pekerjaan yang bersifat administratif.

### **2. Peran operasional manajemen sumber daya manusia**

Peran ini lebih bersifat taktis, meliputi pemrosesan lamaran pekerjaan, proses seleksi dan wawancara, kepatuhan terhadap kebijakan dan peraturan, peluang bekerja dengan baik, pelatihan dan pengembangan, program k3, dan system kompensasi. Banyak aktivitas yang harus dilakukan dan melibatkan koordinasi dengan para manajer dan supervisor disemua jenjang organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu



manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi.

3. Sumber daya manusia merupakan aset organisasi yang sangat vital, karena itu peran dan fungsinya tidak bisa digantikan oleh sumber daya lainnya, betapapun modern teknologi yang digunakan, atau seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa sumber daya manusia yang profesional semuanya menjadi tidak bermakna (Tjutju, 2008)

### c. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Cherrington membagi fungsi manajemen sumber daya manusia pada organisasi menjadi 7. Adapun fungsi manajemen sumber daya yang dijelaskan oleh cherrington adalah sebagai berikut :

1. *staffing/employment*

fungsi *staffing* pada fungsi manajemen sumber daya mencakup tiga aktifitas yaitu perencanaan, penarikan, dan proses seleksi

2. *performance evaluation* (penilaian kerja)

tiap manajer di setiap departemen memiliki kewajiban untuk melaksanakan evaluasi termaksud melakukan evaluasi pada kinerja pegawai atau karyawan.

3. *Compensation* (Kompensasi)

Manajer di tiap departemen bersama departemen sumber daya manusia mempunyai kewajiban untuk memberikan reward atau kompensasi kepada karyawan yang berprestasi. Kompensasi dapat berupa gaji, bonus, ataupun promosi kenaikan jabatan.

4. *Training and development* (Pengembangan dan pelatihan)  
pengembangan dan pelatihan perlu diterapkan pada tiap



karyawan supaya keahlian dan pengetahuan berkembang. Dilaksanakan oleh departemen sumber daya manusia dan para manajer yang dikelola sesuai dengan keperluan perusahaan.

5. *Employe relations* (Menjalin hubungan yang baik)

menjalin hubungan dengan baik kepada para karyawan terlebih yang memiliki serikat pekerjaan perlu dilakukan oleh departemen sumber daya manusia.

6. *Safety And Healty* (Keselamatan kerja)

setiap perusahaan dalam menjalankan fungsi manajemen sumber daya manusia wajib memperhatikan keselamatan karyawan/pekerjanya melalui program yang di jalankan. Hal ini di laksanakan untuk meminimalisir kejadian yang tidak diharapkan dan menciptakan suasana aman di sekitar perusahaan.

7. *performance evaluation* (penilaian kerja)

tiap manajer di setiap departemen memiliki kewajiban untuk melaksanakan evaluasi termaksud melakukan evaluasi pada kinerja pegawai atau karyawan.

8. *Compensation* (Kompensasi)

Manajer di tiap departemen bersama departemen sumber daya manusia mempunyai kewajiban untuk memberikan reward atau kompensasi kepada karyawan yang berprestasi. Kompensasi dapat berupa gaji, bonus, ataupun promosi kenaikan jabatan.

9. *Training and development* (Pengembangan dan pelatihan)

pengembangan dan pelatihan perlu diterapkan pada tiap karyawan supaya keahlian dan pengetahuan berkembang.



Dilaksanakan oleh departemen sumber daya manusia dan para manajer yang dikelola sesuai dengan keperluan perusahaan.

10. *Employee relations* (Menjalin hubungan yang baik)

menjalin hubungan dengan baik kepada para karyawan terlebih yang memiliki serikat pekerjaan perlu dilakukan oleh departemen sumber daya manusia.

11. *Safety And Healty* (Keselamatan kerja)

setiap perusahaan dalam menjalankan fungsi manajemen sumber daya manusia wajib memperhatikan keselamatan karyawan/pekerjanya melalui program yang di jalankan. Hal ini di laksanakan untuk meminimalisir kejadian yang tidak diharapkan dan menciptakan suasana aman di sekitar perusahaan.

12. *performance evaluation* (penilaian kerja)

tiap manajer di setiap departemen memiliki kewajiban untuk melaksanakan evaluasi termaksud melakukan evaluasi pada kinerja pegawai atau karyawan.

13. *Compensation* (Kompensasi)

Manajer di tiap departemen bersama departemen sumber daya manusia mempunyai kewajiban untuk memberikan reward atau kompensasi kepada karyawan yang berprestasi. Kompensasi dapat berupa gaji, bonus, ataupun promosi kenaikan jabatan.

14. *Training and development* (Pengembangan dan pelatihan)

pengembangan dan pelatihan perlu diterapkan pada tiap karyawan supaya keahlian dan pengetahuan berkembang. Dilaksanakan oleh departemen sumber daya manusia dan para



manajer yang dikelola sesuai dengan keperluan perusahaan.

15. *Employe relations* (Menjalin hubungan yang baik)

menjalin hubungan dengan baik kepada para karyawan terlebih yang memiliki serikat pekerjaan perlu dilakukan oleh departemen sumber daya manusia.

16. *Safety And Healty* (Keselamatan kerja)

setiap perusahaan dalam menjalankan fungsi manajemen sumber daya manusia wajib memperhatikan keselamatan karyawan/pekerjanya melalui program yang di jalankan. Hal ini di laksanakan untuk meminimalisir kejadian yang tidak diharapkan dan menciptakan suasana aman di sekitar perusahaan.

17. *performance evaluation* (penilaian kerja)

tiap manajer di setiap departemen memiliki kewajiban untuk melaksanakan evaluasi termaksud melakukan evaluasi pada kinerja pegawai atau karyawan.

18. *Compensation* (Kompensasi)

Manajer di tiap departemen bersama departemen sumber daya manusia mempunyai kewajiban untuk memberikan reward atau kompensasi kepada karyawan yang berprestasi. Kompensasi dapat berupa gaji, bonus, ataupun promosi kenaikan jabatan.

19. *Training and development* (Pengembangan dan pelatihan)

pengembangan dan pelatihan perlu diterapkan pada tiap karyawan supaya keahlian dan pengetahuan berkembang. Dilaksanakan oleh depatemen sumber daya manusia dan para manajer yang dikelola sesuai dengan keperluan perusahaan.



## 20. *Employee relations* (Menjalin hubungan yang baik)

menjalin hubungan dengan baik kepada para karyawan terlebih yang memiliki serikat pekerjaan perlu dilakukan oleh departemen sumber daya manusia.

## 21. *Safety And Healty* (Keselamatan kerja)

setiap perusahaan dalam menjalankan fungsi manajemen sumber daya manusia wajib memperhatikan keselamatan karyawan/pekerjanya melalui program yang di jalankan. Hal ini di laksanakan untuk meminimalisir kejadian yang tidak diharapkan dan menciptakan suasana aman di sekitar perusahaan.

## 2.2 Keterampilan

### a. Pengertian Keterampilan

Dalam meningkatkan kinerja seorang pegawai atau karyawan maka salah satu faktor penunjang adalah tingkat keterampilan pegawai atau karyawan. keterampilan adalah dapat bekerja lebih baik dan mampu menggunakan fasilitas kerja yang disediakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaannya. Keterampilan juga merupakan kecakapan atau kemahiran yang dimiliki karyawan atau pegawai untuk melakukan suatu pekerjaan dan hanya dapat diperoleh melalui praktek, baik latihan maupun melalui pengalaman. Pada dasarnya keterampilan merupakan hal yang bersifat individual setiap individu akan memiliki tingkat keterampilan yang berbeda tergantung ada kemampuan dan pengalamannya. Keterampilan kerja memiliki anfaat yang besar bagi individu, perusahaan dan masyarakat. Bagi



individu keterampilan kerja dapat meningkatkan prestasinya sehingga memperoleh balas jasa yang sesuai dengan prestasinya.

Moeheriono (2010:116) menyatakan keterampilan kerja didefinisikan sebagai kemampuan melaksanakan pekerjaan berdasarkan juklak/juknis atau interaksi dari atasan.

Lian (2013) menyatakan keterampilan adalah merupakan kemampuan seseorang untuk melakukan suatu aktivitas atau pekerjaan. Keterampilan kerja sebagai kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan yang hanya dilakukan oleh praktek.

Irianto (2010:76) menyatakan keterampilan tidak hanya berkaitan dengan keahlian seseorang untuk mengerjakan sesuatu yang berifat *tangible*. Selain *physical*, makna *skill* juga mengacu pada persoalan mental, manual, *motoric*, *perceptual* dan bahkan *social abilities* seseorang.

Bambang wahyudi (2002.116) yaitu keterampilan adalah kecakapan atau keahlian untuk melakukan suatu pekerjaan hanya diperoleh dalam praktek, keterampilan kerja ini dapat dikelompokkan tiga kategori, yaitu sebagai berikut:

1. Keterampilan mental, seperti analisa, membuat keputusan, menghitung, menghafal.
2. Keterampilan fisik, seperti keterampilan yang berhubungan dengan pekerjaannya sendiri.
3. Keterampilan sosial yaitu seperti dapat mempengaruhi orang lain, berpidato, menawarkan barang, dan lain-lain.



### **Pengembangan Keterampilan kerja**

Keterampilan seorang karyawan saat bekerja sangat

berpengaruh oleh pengembangan suatu perusahaan ataupun lembaga. Karena seorang karyawan mempunyai potensi skill (keterampilan) yang memiliki hasil nilai positif kinerjanya yang baik dalam meningkatkan kualitas pelayanan saat berkerja. Perusahaan juga telah meningkatkan fasilitas yang cukup memadai untuk para karyawannya, agar para karyawan dapat melakukan kegiatan pekerjaannya secara efektif.

Dalam pengertian skill yaitu sebagai kelebihan yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam melaksanakan suatu rangkaian tugas yang berkembang dan pengalaman saat bekerja. Skill (keterampilan) yang dimiliki seorang karyawan merupakan faktor paling utama dalam proses kesuksesan bagi suatu pencapaian target yang telah ditetapkan oleh perusahaan ataupun organisasi tersebut. Untuk memberikan suatu pelayanan yang terbaik dari seorang karyawan kepada masyarakat, maka keterampilan sebagai kecakapan yang berhubungan dengan tugas yang dimiliki seseorang karyawan dalam waktu yang tepat harus mencapai target yang telah ditetapkan oleh perusahaan ataupun organisasi.

Untuk mendukung efektivitas kerja perusahaan atau organisasi, maka diperlukan karyawan yang memiliki keterampilan dalam bekerja sehingga mampu memberikan hasil pekerjaan yang baik sesuai dengan tujuan perusahaan. Di perusahaan Toyota hadji kalla cabang urip sumoharjo Seorang karyawan harus memiliki keterampilan sebagai kemampuan saat diperintahkan oleh pimpinan untuk mampu melaksanakan tugas-tugas yang diberikan.

Pengetahuan dari seorang karyawan terhadap pelaksanaan gasnya dengan baik, apabila seorang karyawan mampu



menjalankan dan mengerjakan tugas sesuai dengan kewajibannya dan dapat diselesaikannya dengan baik dan tepat. Dilihat dari keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan dapat dilihat dari cara kinerja karyawan tersebut, dengan cara meningkatkan kualitas yang dimiliki oleh seorang karyawan dalam bekerja serta strategi keterampilan karyawan yang akan mempengaruhi keahliannya dalam melaksanakan tugasnya. Setiap manusia memiliki ciri khas tersendiri yang menggambarkan jati dirinya. Bahkan, saudara kembar sekalipun memiliki kepribadian yang berbeda.

### c. Indikator Keterampilan

Moehariono (2010 :116) menyatakan keterampilan kerja didefinisikan sebagai kemampuan melaksanakan pekerjaan juklak/juknis atau instruksi dari atasan.padas dasarnya keterampilan dapat dikategorikan menjadi 4, yaitu:

1. Mengetahui tugas yang harus dikerjakan di tempat kerja
2. Mengetahui cara mengerjakan tugas/pekerjaan
3. Mampu menyelesaikan suatu pekerjaan-pekerjaan yang sulit
4. Selalu mempunyai inspirasi dalam mengerjakan pekerjaan

Robbins (2000:494-495) pada dasarnya keterampilan dapat dikategorikan menjadi empat, yaitu:

- 1). Basic litary skill

Keahlian dasar merupakan keahlian seseorang yang pasti dan wajib dimiliki oleh kebanyakan orang, seperti membaca, menulis dan mendengar.

- 2). Technical skill

Keahlian teknik merupakan keahlian seseorang dalam



mengembangkan teknik yang dimiliki, seperti menghitung secara tepat, mengoperasikan computer.

3). Interpersonal skill

Keahlian interpersonal merupakan keahlian seseorang secara efektif untuk berinteraksi dengan orang lain maupun dengan rekan kerja, seperti pendengar yang baik, menyampaikan pendapat secara jelas dan bekerja dalam satu tim.

4). Problem solving

Menyelesaikan masalah adalah proses aktivitas untuk menajamkan logika, berargumentasi dan menyelesaikan masalah serta kemampuan untuk mengetahui penyebab, mengembangkan alternatif dan menganalisa serta memilih penyelesaian yang baik.

**d. Faktor Yang Mempengaruhi Keterampilan**

Notoadmodjo (2007) mengatakan keterampilan merupakan aplikasi dari pengetahuan sehingga tingkat keterampilan seseorang berkaitan dengan tingkat pengetahuan, dan pengetahuan dipengaruhi oleh :

1. Tingkat Pendidikan

Semakin tinggi pendidikan seseorang, semakin baik pengetahuan yang dimiliki. Sehingga, seseorang tersebut akan lebih mudah dalam menerima dan menyerap hal – hal baru.

2. Umur.

Ketika umur seseorang bertambah maka akan terjadi perubahan pada fisik dan psikolog seseorang, akan semakin matang dan dewasa dalam berfikir dan bekerja.

3. Pengalaman



pengalaman dapat dijadikan sebagai dasar untuk menjadi lebih baik dari sebelumnya dan sebagai sumber pengetahuan untuk memperoleh suatu kebenaran. Pengalaman yang pernah didapat seseorang akan mempengaruhi kematangan seseorang dalam berfikir dalam melakukan suatu hal. Ranupantoyo

#### e. Jenis – Jenis Keterampilan

Keterampilan dapat diartikan sebagai suatu kemampuan dan kapasitas yang diperoleh melalui usaha yang sistematis dan berkelanjutan secara lancar dan adaptif dalam melaksanakan aktivitas-aktivitas yang kompleks atau fungsi pekerjaan yang melibatkan ide-ide atau keterampilan kognitif, hal-hal atau keterampilan teknis, dan orang-orang atau keterampilan interpersonal.

Menurut Amirullah dan Budiyono (2014:22-23) ada 3 (tiga) macam jenis-jenis keterampilan yang dimiliki karyawan, yakni:

##### 1. Keterampilan teknik (technical skills)

Keterampilan teknik merupakan kompetensi spesifik untuk melaksanakan tugas atau kemampuan menggunakan teknik-teknik, alat-alat, prosedur-prosedur dan pengetahuan tentang lapangan yang dispesialisasi secara benar dan tepat dalam pelaksanaan tugasnya.

##### 2. Keterampilan kemanusiaan (human skills)

Keterampilan kemanusiaan adalah kemampuan untuk memahami dan memotivasi orang lain ,sebagai individu atau



dalam kelompok Kantot Toyota Hdji Kalla Cabang Urip Sumoharjo kemampuan ini berhubungan dengan kemampuan menseleksi pegawai atau karyawan, menciptakan dan membina hubungan yang baik, memahami orang lain, memberi motivasi dan bimbingan, dan mempengaruhi para pekerja, baik secara individual atau kelompok.

### 3. Keterampilan konseptual (conceptual skills)

Keterampilan konseptual adalah kemampuan mengkoordinasi dan mengintegrasikan semua kepentingan-kepentingan dan aktifitas-aktifitas organisasi atau kemampuan mental mendapatkan, menganalisa dan interpretasi informasi yang diterima dari berbagai sumber. Ini mencakup kemampuan melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan, memahami bagaimana hubungan antar unit atau bagian secara keseluruhan, memahami bagaimana bagian-bagian tergantung pada yang lain, dan mengantisipasi bagaimana suatu perubahan dalam tiap bagian akan mempengaruhi keseluruhan, kemampuan melihat gambaran keorganisasian secara keseluruhan dengan pengintegrasian dan pengkoordinasian sejumlah besar aktivitas-aktivitas merupakan keterampilan konseptual.

Sedangkan menurut Robert L. Katz dalam Rafiie (2017:12-14) jenis-jenis keterampilan, yakni:



#### 1. Keterampilan Konseptual (Conceptual Skills)

Keterampilan Konseptual adalah kemampuan manajer

untuk melihat keseluruhan organisasi sebagai suatu entitas yang lengkap. Keterampilan Konseptual ini meliputi pemahaman tentang kerjasama pada Kantor Toyota Hadji Kalla Cabang Urip Sumoharjo Makassar setiap unit kerja dalam organisasi beserta pemahaman tentang ketergantungan satu unit kerja dengan unit kerja lainnya, perubahan pada suatu unit kerja juga akan mempengaruhi unit kerja atau bagian lainnya. Keterampilan ini meliputi pemahaman tentang hubungan antar sesama karyawan, industri dan masyarakat serta pemahaman tentang pengaruh faktor-faktor politik, sosial dan kondisi ekonomi suatu negara terhadap bisnis perusahaannya. Dengan pemahaman-pemahaman tersebut, seorang manajer tingkat tinggi atau top management dapat memahami kondisi bisnis secara keseluruhan dan mengambil tindakan yang tepat untuk kesuksesan organisasinya. Keterampilan konseptual ini sangat penting bagi manajemen tingkat tinggi (top management) namun kurang penting bagi manajemen tingkat menengah dan tidak diharuskan untuk manajemen tingkat pertama. Keterampilan konseptual ini juga sering disebut dengan keterampilan analisis (analytical skill) ataupun keterampilan perseptual (perceptual skill).

## 2. Keterampilan Berhubungan Dengan Orang Lain (Humanity Skills)

Keterampilan berhubungan dengan orang lain atau humanity skills ini adalah kemampuan manajer untuk berinteraksi secara efektif dengan anggota organisasinya serta membangun pemahaman dan usaha kooperatif dalam tim yang dipimpinnya.



Keterampilan ini akan memungkinkan para manajer untuk menjadi pemimpin dan memotivasi karyawannya untuk mendapatkan prestasi kerja yang lebih baik. Selain itu, para manajer juga harus dapat memanfaatkan potensi Kantor Toyota Hadji Kalla Cabang Urip Sumoharjo Makassar karyawannya secara efektif di perusahaan. Komunikasi juga merupakan salah satu bagian yang terpenting dalam keterampilan ini. Komunikasi yang baik dan efektif akan memberikan dampak positif terhadap karir manajer yang bersangkutan dan juga dalam pencapaian tujuan organisasi. Keterampilan berhubungan dengan orang lain ini penting bagi semua tingkatan manajemen di suatu organisasi atau perusahaan. Keterampilan ini juga disebut sebagai keterampilan interpersonal (antarpribadi) atau human skills (keterampilan kemanusiaan).

### 3. Keterampilan Teknis (Technical Skills)

Keterampilan teknis ini adalah kemampuan atau pengetahuan untuk menggunakan teknik tertentu dalam melaksanakan tugas atau pekerjaan tertentu. Contohnya seperti kemampuan dan pengetahuan untuk merancang produk, memperbaiki mesin, mengoperasikan mesin, merakit komputer, membuat program komputer, menyiapkan pembukuan dan laporan keuangan, menjual produk, dan lain sebagainya. Keterampilan teknik ini merupakan keterampilan yang penting bagi manajer di tingkat pertama namun kurang penting atau tidak wajib untuk dimiliki oleh manajemen tingkat atas. Dapat dikatakan bahwa semua keterampilan yang diperlukan oleh



manajer dalam menjalankan fungsi manajemen sudah dirangkum dalam tiga keterampilan manajemen dasar ini. Contohnya seperti keterampilan pengendalian atau Kantor Toyota Hadji Kalla Cabang Urip Sumoharjo Makassar controlling skills, seorang manajer dapat mengendalikan karyawannya melalui keterampilan manajerial dasar yang dimilikinya yaitu keterampilan berhubungan dengan orang lain (humanity skill).

Menurut Robert L katz yang dikutip oleh ulber silalahi (2009:56), mengidentifikasi tipe-tipe dasar keterampilan yaitu:

1. Keterampilan Teknik

Keterampilan teknik merupakan kompetensi spesifik untuk melaksanakan tugas atau kemampuan menggunakan teknik-teknik, alat-alat, prosedur-prosedur dan pengetahuan tentang lapangan yang dispesialisasi secara benar dan tepat dalam pelaksanaan tugsnya.

2. Keterampilan Administratif

Keterampilan administratif merupakan kemampuan untuk mengurus, mengatur, dan mencatat informasi tentang pelaksanaan dan hasil yang dicapai serta berbagai hambatan-hambatan yang dialami maupun kemampuan mengikuti kebijakan dan prosedur.

3. Keterampilan Hubungan Manusia

Keterampilan hubungan manusia adalah kemampuan untuk memahami dan memotivasi orang lain, sebagai individu atau kelompok kemampuan ini berhubungan dengan kemampuan menseleksi pegawai, menciptakan dan membina hubungan yang



baik, memahami orang lain, memberi motivasi dan bimbingan, dan mempengaruhi para pekerja, naik secara individual atau kelompok.

#### 4. Keterampilan Konseptual

Keterampilan konseptual adalah kemampuan menkoordinasi dan mengintegrasikan semua kepentingan-kepentingan dan aktifitas-aktifitas organisasi atau kemampuan mental mendapatkan, menganalisa, dan interpretasi informasi yang diterima dari berbagai sumber. Ini mencakup kemampuan melihat organisasi sebagai suatu keseluruhan. Memahami bagaimana hubungan antara unit atau bagian secara keseluruhan, memahami bagaimana bagian-bagian tergantung pada yang lain, dan mengantisipasi bagaimana suatu perubahan dalam tiap bagian akan mempengaruhi keseluruhan. Kemampuan melihat gambaran keorganisasian secara keseluruhan dengan pengintegrasian dan pengkoordinasian sejumlah besar aktivitas-aktivitas merupakan keterampilan konseptual.

#### 5. Keterampilan Diagnostik

Keterampilan diagnostik berhubungan dengan kemampuan untuk menentukan melalui analisa dan pengujian hakekat circumstances dari suatu kondisi-kondisi khusus. Singkatnya keterampilan diagnostic dapat diartikan sebagai kemampuan secara cepat mendapatkan sebab yang benar dari suatu situasi tertentu melalui satu data yang simpangsiur, observasi dan fakta-fakta.



## 2.3 Gaya Kepemimpinan Transformasional

### a. Pengertian gaya kepemimpinan tranformasional

Menurut Mulyadi (2015:31), bahwa gaya kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu.

Gaya kepemimpinan adalah perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sifat, sikap, yang sering diterapkan seorang pemimpin ketika ia mencoba mempengaruhi kinerja bawahannya. Rivai dan Mulyadi (2015:60), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan merupakan sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi bawahan agar dapat mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. (Sutrisno, 2016: 215)

Menurut Yani (2012:179) bahwa gaya kepemimpinan adalah cara meningkatkan kelompok untuk mencapai sesuatu melalui motivasi, pemimpin harus lebih terkait dengan kepuasan kerja dan penciptaan suatu gambaran yang jelas tentang bagaimana para bawahan dapat memperoleh suatu penghargaan berdasarkan pada pencapaian kinerjanya. Gaya kepemimpinan merupakan bentuk cara penyelesaian masalah pekerjaan melalui individu atau kelompok dan



kemampuan pemimpin dalam menyesuaikan perilaku terhadap bawahannya. Dalam segala situasi pemimpin dituntut harus mampu menyesuaikannya dengan gaya kepemimpinan agar sesuai dengan situasi yang terjadi.

Sedarmayanti (2015:131) mendefinisikan gaya kepemimpinan sebagai suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi pegawainya agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan pola perilaku dan strategi yang diterapkan oleh seorang pemimpin.

Dengan mengubah gaya kepemimpinan yang tepat diterima karyawan, maka karyawan dapat menjalankan tugas dan tanggung jawab mereka dengan lebih baik lagi sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai dengan maksimal. Gaya kepemimpinan dapat dikatakan baik jika gaya kepemimpinan tersebut dapat diterapkan oleh seorang pemimpin dengan baik dan dapat diterima oleh karyawan yang ada di perusahaan tersebut sehingga kinerja karyawan tersebut dapat di tingkatkan. Apabila kinerja karyawan dapat dijalankan dengan baik maka hal ini akan berdampak baik pada pencapaian tujuan perusahaan. Oleh karena itu gaya kepemimpinan sangat berperan penting dan perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin. Dengan gaya kepemimpinan yang sesuai maka seorang pemimpin harus dapat berkomunikasi dengan baik dan dapat bekerja sama dalam hal tugas dan tanggung jawab.



## b. Kemampuan Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. (Dessler, 2017:6)

Northouse (2013:185) menyatakan bahwa persepsi tentang kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang meningkatkan motivasi pengikut, memuaskan kebutuhan pengikut, dan memperlakukan mereka sebagai manusia seutuhnya. Pemimpin yang memiliki gaya kepemimpinan transformasional memiliki kemampuan sebagai berikut.

### 1. Kualitas sebagai agen perubahan

Pemimpin yang transformasional memiliki kreativitas, inovatif dan fleksibel dalam berorganisasi. Kepribadian dan kesan profesional membuatnya memungkinkan memimpin orang-orang dilingkungannya. Selain itu juga menginspirasi pengikut untuk mementingkan kepentingan organisasi dibandingkan dengan kepentingan pribadi.

### 2. Keberanian dan optimisme



Pemimpin yang transformasional siap dan mampu menunjukkan sikap yang tepat untuk mengambil resiko dan menghadapi batasan-batasan dalam organisasi. Kecakapan dan kemampuan intelektualnya membuat mereka mampu menghadapi kenyataan yang sebenarnya, meskipun situasinya kompleks, tidak menentu dan hal tersebut tidak menyenangkan.

3. Keterbukaan dan kepercayaan kepada pengikut

Pada saat menjalin hubungan dengan pengikut, pemimpin yang transformasional menunjukkan sikap terbuka dan siap memberikan kepercayaan ketika dibutuhkan (dapat berupa pemberian wewenang).

4. Memimpin berdasarkan nilai

Pemimpin yang transformasional memformulasikan nilai-nilai dasar yang ingin dicapai, menekankan nilai-nilai penting dan menunjukkan perilaku yang sesuai dengan nilai tersebut.

5. Proses pembelajaran secara terus menerus

Pemimpin transformasional akan menjelaskan pelajaran apa yang dapat diambil dari pengalamannya, untuk menghadapi masa depan. Hal tersebut juga menunjukkan upaya seorang pemimpin dalam mengembangkan para pengikut untuk dapat menjadi pemimpin masa datang, serta memperhatikan kebutuhan para pengikut dalam bekerja.



## 6. Visioner

Pemimpin transformasional merupakan visioner yang baik. Mereka mampu menyatakan visi dengan jelas dan menarik, serta menjelaskan bagaimana visi tersebut dapat tercapai sehingga dapat membuat pengikut lebih menyadari pentingnya hasil tugas dalam mewujudkan tujuan organisasi

### c. Indikator Gaya Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional dapat menciptakan lingkungan yang memotivasi para pengikutnya dalam mencapai tujuan organisasi serta mengembangkan minat dalam bekerja. Menurut Ancok (2015:131-132) menguraikan empat ciri dimensi kepemimpinan transformasional yakni sebagai berikut

#### 1. Idealized Influenced (Karisma)

Merupakan sifat-sifat keteladanan (*role model*) yang ditunjukkan kepada pengikut dan sifat-sifat yang dikagumi pengikut dari pemimpinnya. Perwujudan sifat keteladanan adalah dengan memberi contoh bagaimana dia berperilaku dalam melayani orang lain, khususnya melayani para pegawai sebagai mitra kerjanya. Perilaku yang dimunculkan adalah mengutamakan kepentingan bawahan daripada kepentingan dirinya sendiri.

Pemimpin transformasional terlihat karismatik oleh pengikutnya dan mempunyai suatu kekuatan dan pengaruh.



Kharisma umumnya berkenaan dengan tindakan pengikut (*follower*) sebagai reaksi atas perilaku pemimpinnya. Pemimpin transformasional membangkitkan semangat pengikutnya dengan sebuah visi dan misi yang mendorong bawahan untuk melakukan usaha yang lebih dalam mencapai tujuan. Pengikut akan selalu berusaha untuk menyamai pemimpinnya. Sehingga pemimpin berkharisma akan sepenuhnya dihormati, memiliki *referent power*, sehingga layak ditiru, memiliki standar yang tinggi dan menetapkan tujuan yang menantang bagi pengikutnya.

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen, konsekuen etika dari keputusan serta memiliki visi dan *sense of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, rasa hormat, antusiasme dan menumbuhkan kepercayaan bawahan

## 2. Inspirational Motivation (inspirasi)

Yakni menkomunikasikan ekspektasi yang tinggi, menggunakan simbol, mengekspresikan tujuan dengan cara-cara yang sederhana. Perilaku pemimpin transformasional dapat merangsang antusiasme pengikutnya terhadap tugas dan dapat menumbuhkan kepercayaan bawahan terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas untuk mencapai tujuan. Pemimpin transformasional menggunakan simbol-simbol dan seruan emosional yang sederhana untuk



meningkatkan kepedulian dan pemahaman atas tujuan yang akan dicapai bersama.

Sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, mengajak pengikutnya untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar mereka lebih bermakna. Pemimpin seperti ini mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi pengikutnya, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang dilakukan. Dengan demikian pengikutnya akan menyadari bahwa bekerja tujuannya bukan hanya sarana untuk mendapatkan uang melainkan juga sebagai wahana untuk mendapatkan kebermaknaan hidup.

### 3. Intellectual Stimulation (Stimulasi Individu)

Yakni menghargai ide-ide bawahan, mengembangkan rasionalitas dan melakukan pemecahan masalah secara cermat. Pemimpin transformasional mendorong pengikutnya untuk memikirkan kembali cara-cara lama mereka dalam melakukan sesuatu untuk merubah masa lalunya dengan ide-ide dan pemikirannya. Mereka juga didorong pengembangan rasionalitas serta didorong untuk mempertimbangkan cara-cara yang kreatif dan inovatif untuk membangun dirinya.

Pemimpin semacam ini mengembangkan kompetensi pengikutnya dengan cara memberikan tantangan dan pertanyaan agar pengikutnya selalu berusaha mencari caracara baru dalam melakukan suatu pekerjaan. Dengan



demikian pengikutnya tidak hanya melakukan pekerjaan sebagai rutinitas saja melainkan memaknainya sebagai ajang untuk mengasah keterampilan secara terus menerus untuk mencapai pribadi yang ulet dan tangguh

#### 4. Individualized Consideration (Perhatian Individu)

Yakni memberikan perhatian pribadi, menghargai perbedaan individual, memberi nasehat dan pengarahan. Pemimpin transformasional memperlakukan secara berbeda tetapi seimbang terhadap pengikutnya untuk memelihara kontak hubungan dan komunikasi yang terbuka dengan pengikutnya. Perhatian secara individual merupakan identifikasi awal terhadap potensi bawahan. Sedangkan monitoring dan pengarahan merupakan bentuk perhatian individual yang ditunjukkan melalui tindakan konsultasi, nasehat dan tuntutan yang diberikan oleh pemimpin transformasional.

#### 5. Solution (solusi)

Yaitu mampu memberikan solusi -solusi yang baik dalam meghadapi permasalahan baik permasalahan internal perusahaan maupun eksternal perusahaan.

Dari pemaparan di atas dapat dipahami bahwa karakteristik kepemimpinan transformasional adalah sebagai berikut:

- 1) kharismatik, yaitu memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, memperoleh respek dan kepercayaan



- 2) Inspirasional, yaitu mengkomunikasikan harapan yang tinggi, menggunakan lambang-lambang untuk memfokuskan upaya, mengungkapkan maksud-maksud penting dalam cara yang sederhana
- 3) stimulasi intelektual, yaitu menggalakkan kecerdasan, rasionalitas, dan pemecahan masalah yang teliti.
- 4) Perhatian individual, yaitu memberikan perhatian pribadi, memperlakukan setiap pengikut secara individual, melatih, dan menasehati mereka.

#### 2.4 Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara (2010:67) istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi) adalah hasil kinerja secara kualitas, kuantitas, dan ketepatan waktu yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah tingkat pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.

Rival dan Sgala (2009:269-272) menyatakan bahwa kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi. Berdasarkan beberapa pendapat tentang kinerja dan prestasi kerja dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja maupun prestasi kerja mengandung substansi pencapaian hasil kerja seseorang.



Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia yang dikutip dan diterjemahkan oleh Hadari Nawawi (2006: 63) mengatakan bahwa kinerja adalah (a) sesuatu yang dicapai, (b) prestasi yang diperlihatkan, (c) kemampuan kerja. Suatu kinerja dikatakan tinggi apabila suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampaui batas waktu yang disediakan. Kinerja menjadi rendah jika diselesaikan melampaui batas waktu yang disediakan atau sama sekali tidak terselesaikan.

Hasil penilaian kinerja dapat menunjukkan apakah sumber daya manusia telah memenuhi tuntutan yang dikehendaki kantor, baik dilihat dari sisi kualitas maupun kuantitas. Informasi dalam penilaian kinerja pegawai merupakan refleksi dari berkembang atau tidaknya kantor. Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Kinerja pegawai adalah suatu tingkat keberhasilan seorang karyawan dalam menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Kinerja pegawai yang satu dengan yang lain tidaklah sama karena setiap individu memiliki karakteristik dan kemampuan yang berbeda. Kinerja pegawai yang baik akan memudahkan perusahaan atau organisasi dalam pencapaian sasaran yang sudah ditetapkan. Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010).

Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana



pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja. Kinerja yang dikemukakan oleh Hugh J. Arnold dan Daniel C Feldman dalam (Lamatenggo dan Hamzah, 2012) mengatakan bahwa kinerja adalah serangkaian perilaku dan kegiatan secara individual sesuai dengan harapan atau tujuan organisasi.

Adapun menurut Bernardian & Joyce E A Russel, 1993 yang dikutip oleh Sedarmayanti (2013) kinerja didefinisikan sebagai catatan mengenai outcome yang dihasilkan dari suatu aktivitas tertentu, selama kurun waktu tertentu pula.

Dari beberapa pendapat di atas maka kinerja dapat diartikan sebagai hasil pekerjaan yang dicapai oleh seseorang selama kurun waktu tertentu. Dengan demikian dari konsep yang ditawarkan dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah sebuah bagian yang tidak dapat terpisahkan dari dalam suatu organisasi, yang merupakan prestasi kerja yang dapat diukur, berkaitan dengan kemampuan dan keahlian pribadi yang mempengaruhi tim atau organisasi secara keseluruhan. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

#### **a. Indikator Kinerja karyawan**

Suyadi prawirosentono (1999:27) menyatakan bahwa untuk mengukur kinerja karyawan/pegawai dibagi menjadi empat



bagian, yaitu :

1. Efektifitas dan efisiensi

Efektifitas dan efisiensi berasal dari kata efektif dan efisien yang berarti tercapainya suatu tujuan yang dilakukan secara tepat waktu sesuai dengan waktu yang telah ditentukan (suyadi prawirisentono 1999:28).

2. Otoritas dan tanggung jawab

Otoritas adalah wewenang yang dimiliki seseorang untuk dapat memberikan perintah kepada orang lain (bawahannya) untuk melaksanakan suatu tugas yang dibebankan kepada masing-masing bawahan dalam suatu organisasi. Wewenang adalah hak seseorang untuk memberikan perintah (kepada bawahan), dan tanggung jawab adalah hal yang tidak terpisahkan atau sebagai akibat dari kepemilikan wewenang tersebut (suyadi prawirosentono, 1999 :28

3. Disiplin

Disiplin secara umum adalah taat pada hukum dan peraturan yang berlaku. Sedangkan disiplin pegawai adalah ketaatan pegawai dalam menghormati perjanjian yang telah di buat dengan perusahaan tempat mereka bekerja. Disiplin berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan apabila pihak terkait melanggar perjanjian yang telah disetujui, suyadi prawirosentoni (1999 :28 )

4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir dari seseorang tersebut, kreatifitas dalam bentuk ide atau gagasan yang



diberikan untuk merencanakan sesuatu guna tercapainya tujuan organisasi (suyadi prawirosentoso,1999:29)

#### **b. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Wiraniaga**

Menurut A.A. anwar prabu mangkunegara (2007:16-17) faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja atau kinerja individu adalah sebagai berikut :

##### 1. Faktor individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktifitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

##### 2. Faktor lingkungan organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritasa yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja humanis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan fasilitas kerja yang relative memadai.



## 2.5 Penelitian terdahulu

Tabel 1 Penelitian Terdahulu

| No. | Penulis dan Judul Penelitian   | Metode Penelitian   | Hasil Penelitian   |
|-----|--|---|--|
| 1   | Hastan Sriningsih<br>(2019) pengaruh Pelaksanaan Pendekatan Pembelajaran Keterampilan Proses Terhadap Antusiasme Belajar Murid Sd Inpres 12/79 Lonrae Kecamatan Tanete Riattang Timur Kabupaten Bone | Jenis penelitian yang digunakan adalah eksperimen semu (quasi experiment design).                                       | Bahwa ada perbedaan antusiasme belajar sebelum dan sesudah penerapan pembelajaran keterampilan proses di SD Inpres 12/79 Lonrae. Antusiasme belajar murid sesudah penerapan pembelajaran keterampilan proses berpengaruh secara positif terhadap antusiasme belajar murid kelas VI di SD Inpres 12/79 Lonrae |
| 2   | <b>Soaduo Sinaga (2021)</b> Pengaruh Keterampilan, Pengalaman Kerja Dan Komitmen Kerja terhadap Kinerja karyawan Pada Pt. Jadaian (Persero)  | Analisis deskriptif dan analisis regresi berganda.<br>Variable penelitian: Keterampilan, Pengalaman Kerja, dan Komitmen | Menunjukkan variabel Ketreampilan (X1), Pengalaman Kerja (X2), dan Komitmen (X3) secara bersama-sama mempengaruhi variabel kinerja karyawan  |



|  |                           |  |  |
|--|---------------------------|--|--|
|  | Cabang Sekip<br>Palembang |  |  |
|--|---------------------------|--|--|



Optimized using  
trial version  
[www.balesio.com](http://www.balesio.com)

|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| 3 | <p><b>Indri Tolo, Jantje L. Sepang, Lucky O.H Dotulon (2016)</b><br/> Pengaruh Keterampilan Kerja Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pemuda Dan Olahraga (Dispora) Manado</p> | <p>Uji validitas dan uji rehabilitas. Uji hipotesis yang digunakan adalah uji f dan uji t. sedangkan untuk menganalisis data menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Variabel Penelitian :</p> <p>Keterampilan Kerja Disiplin Kerja Dan Lingkungan Kerja</p> | <p>Hasil penelitian secara parsial keterampilan kerja dan disiplin kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai, sedangkan lingkungan kerja tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja pegawai.</p>  |
| 4 | <p><b>Muhammad Ahyaul Fitra Taufik (2018).</b>,<br/> Pengaruh Kompetensi, Disiplin Kerja, dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Negeri Sipil pada Biro Bina Kesejahteraan Provinsi Sulawesi Selatan,</p>  | <p>Analisis deskriptif dan analisis regresi berganda.<br/> Variable penelitian: Kompetensi, Disiplin, Lingkungan, dan kinerja.</p>  | <p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa 1) Kompetensi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja Karyawan Negeri Sipil pada Biro Bina Kesejahteraan Setda Prov. Sulsel, 2) Disiplin Kerja memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan Negeri Sipil pada Biro Bina Kesejahteraan Setda Prov. Sulsel. 3) Lingkungan Kerja tidak berpengaruh terhadap kinerja Karyawan Negeri Sipil pada Biro Bina Kesejahteraan Setda Prov Sul-Sel.</p> |



|   |  |   |   |
|---|--|---|---|
| 5 | <p><b>Nugroho, Agung (2014)</b> Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi, Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kehutanan Dan Perkebunan Kabupaten Pati. Update Test Thesis, Universitas Muria Kudus.</p>   | <p>Analisis deskriptif dan analisis regresi berganda. Variable penelitian: Kepemimpinan, Motivasi, dan Lingkungan kerja</p>       | <p>Menunjukkan variable X1 kepemimpinan, X2 Motivasi dan Y1 Lingkungan Kerja secara bersama-sama mempengaruhi variabel kinerja karyawan</p> |
| 6 | <p><b>Elizabeth Satriowati, Patricia Dhiana Paramita, Leonardo Budi Hasibuan (2016).</b> Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transformasional, Kompensasi dan Komunikasi Terhadap Kinerja Karyawan dengan Kepuasan Kerja sebagai Variabel Mediasi Pada Laundry Elephant King.</p> | <p>Analisis deskriptif dan analisis regresi berganda. Variable penelitian: Gaya Kepepemimpinan Tranformasional,dan Komunikasi</p> | <p>Gaya kepemimpinan transformasional, kominikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>                         |



|   |  |  |  |
|---|--|--|--|
| 7 | <b>Hafidz Manaf Muhajir (2016).</b> Pengaruh Kepemimpinan transformasional, budaya organisasi, dan teamwork terhadap kinerja organisasi Pondok Pesantren modern di Kabupaten Ponorogo. | menganalisis data menggunakan teknik analisis regresi linear berganda. Variabel Penelitian :<br>Kepemimpinan Transformasional, Budaya Organisasi, dan Teamwork | Tingkat kepemimpinan transformasional tergolong sangat baik sehingga ada pengaruh signifikan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja organisasi |
|---|--|--|--|

