

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERDAGANGAN DAN PENGELOLAAN PASAR DI KABUPATEN WAJO**

**NURUL AISYAH**



**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2013**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERDAGANGAN DAN PENGELOLAAN PASAR DI KABUPATEN WAJO**

sebagai salah satu persyaratan untuk memperoleh  
gelar Sarjana Ekonomi

disusun dan diajukan oleh

**NURUL AISYAH  
A21108013**



kepada

**JURUSAN MANAJEMEN  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS HASANUDDIN  
MAKASSAR  
2013**

# **SKRIPSI**

## **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERDAGANGAN DAN PENGELOLAAN PASAR DI KABUPATEN WAJO**

disusun dan diajukan oleh

**NURUL AISYAH  
A21108013**

Telah diperiksa dan disetujui untuk diuji

Makassar, Mei 2013

Pembimbing I

Pembimbing II

Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE, M.Si  
NIP : 19600703 199203 1001

Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA  
NIP : 19620413 198702 2002

Ketua Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

Dr. Muhammad Yunus Amar, SE., M.T  
Nip : 196204301988101001

# SKRIPSI

## PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERDAGANGAN DAN PENGELOLAAN PASAR DI KABUPATEN WAJO

disusun dan diajukan oleh

**NURUL AISYAH**  
**A21108013**

telah dipertahankan dalam sidang ujian skripsi  
pada tanggal **29 Mei 2013** dan  
dinyatakan telah memenuhi syarat kelulusan

Menyetujui,  
Panitia Penguji

No. Nama Penguji	Jabatan	Tanda Tangan
1. Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE, M.Si	Ketua	1.....
2. Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA	Sekretaris	2.....
3. Prof. Dr. Otto R. Payangan, SE, M.Si	Anggota	3.....
4. Dr. Muhammad Ismail, SE, M.Si	Anggota	4.....
5. Fahrina Mustafa, SE, M.Si	Anggota	5.....

Ketua Jurusan Manajemen  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Hasanuddin

Dr. Muhammad Yunus Amar, SE., M.T  
Nip : 196204301988101001

## **PERNYATAAN KEASLIAN**

Saya yang bertanda tangan di bawah ini :

Nama : Nurul Aisyah  
NIM : A21108013  
Jurusan : Manajemen  
Program Studi : Strata Satu S.1

Dengan ini menyatakan dengan sebenar-benarnya bahwa skripsi yang berjudul :

### **PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN DAN MOTIVASI TERHADAP KINERJA PEGAWAI DINAS PERDAGANGAN DAN PENGELOLAAN PASAR DI KABUPATEN WAJO**

adalah hasil karya sendiri dan sepanjang pengetahuan saya di dalam naskah saya di dalam skripsi ini tidak terdapat karya ilmiah yang pernah diajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar akademik di suatu perguruan tinggi, dan tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis dikutip dalam naskah ini dan disebutkan dalam sumber kutipan dan daftar pustaka.

Apabila di kemudian hari ternyata di dalam naskah skripsi ini dapat dibuktikan terdapat unsure-unsur jiplakan, saya bersedia menerima sanksi atas perbuatan tersebut dan diproses sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku (UU No.20 Tahun 2003, pasal 25 ayat 2 dan pasal 70).

Makassar, Mei 2013

Yang membuat pernyataan

Nurul Aisyah

## **PRAKATA**

Segala puji penulis panjatkan ke-hadirat Allah SWT, yang senantiasa memberikan rahmat dan memberikan petunjuk, sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini dengan baik. Skripsi ini disusun sebagai tugas akhir belajar dan syarat guna memperoleh derajat sarjana S-1 pada program Sarjana Ekonomi pada jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar yang berjudul : “Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar di Kabupaten Wajo.

Berkenaan dengan penulisan penelitian ini, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang setinggi-tingginya untuk bantuan dan dukungan dari banyak pihak yang telah memungkinkan selesainya penyusunan maupun penyajian skripsi ini, kepada :

1. Dr. Muhammad Yunus Amar, SE, MT. sebagai Ketua Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis yang telah memberikan semangat dan motivasi selama penulis menempuh studi.
2. Bapak Prof. Dr. H. Syamsu Alam, SE, M.Si selaku pembimbing I dan Ibu Dra. Hj. Nursiah Sallatu, MA sebagai pembimbing II yang dengan penuh perhatian dan kesabaran serta selalu memberi masukan dan bimbingan selama penyusunan skripsi ini.
3. Bapak dan Ibu dosen beserta seluruh staf dan karyawan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin.
4. Seluruh Pegawai dan staf Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar di Kabupaten Wajo.
5. Penghargaan teristimewa dan ucapan terima kasih yang sebesar-besarnya buat Ayahanda H. Nurdin Akil dan Ibunda tercinta Hj. Farida Sade yang luar

biasa telah mendoakan saya yang tiada henti-hentinya, memberikan semangat, dan kasih sayang yang tak pernah putus serta dukungan untuk terus menyelesaikan kuliah saya. Terima Kasih Mama Papa.

6. Buat kakak-kakakku tersayang Muh. Fauzi, Fakhruddin ST, Rahmat Saleh SP, dan Fahrul Akil ST yang senantiasa membantu saya dalam penyelesaian skripsi ini, makasih bro doanya dan semangatnya.
7. Terspesial buat Kak Mitra Fachruddin Mb, Terima Kasih yang sebesar-besarnya untuk segala bantuannya, doa dan kasih sayangnya buat saya. Yang tidak pernah lelah menemani dan mendampingi saya yang tak kenal waktu pagi, siang, dan malam serta telah menyumbangkan tenaga dan doanya untuk penyelesaian skripsi ini. Kamu Lelaki Terhebat. U the Best Man !
8. Sahabat-sahabat terbaikku dan teman seperjuanganku dikampus, Yola, Winda, Rini, K'tita, k' fia, k'adit, Jappo, Veena, Yaya, Jume, Agon dan masih banyak yg tidak bisa saya sebutkan satu persatu. Thanks bro & sist. U rock !
9. Buat Teman seangkatan di Fakultas Ekonomi Jurusan Manajemen yang telah berbagi rasa suka dan duka sejak penulis menuntut ilmu di kampus ini. Terima Kasih untuk semua kenangannya selama penulis menjadi Mahasiswi di Fakultas Ekonomi dan Bisnis.

Penulis berharap skripsi ini dapat dikembangkan lagi sebagai dasar oleh para peneliti ke depan dalam bidang penelitian Ilmu Manajemen Sumber Daya Manusia. Disadari oleh penulis bahwa penyusunan maupun penyajian skripsi ini kurang sempurna. Oleh sebab itu, penulis mohon maaf atas semua kekurangan dalam skripsi ini dan menerima dengan senang hati segala bentuk kritik maupun saran yang membangun.

Makassar, Mei 2013

Penulis

## **ABSTRAK**

**Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai  
Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar di Kabupaten Wajo**

***Effect of Leadership Style and Motivation on Employee Performance  
Management Department of Trade and Markets in Wajo***

**Nurul Aisyah  
H. Syamsu Alam  
Hj. Nursiah Sallatu**

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Pada Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar di Kabupaten Wajo, serta untuk menganalisis variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai Pada Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar di Kabupaten Wajo. Sedangkan metode analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, analisis validitas dan reliabilitas, analisis regresi linear berganda, pengujian hipotesis dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh secara positif dan signifikan, sedangkan variabel gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang dominan dalam peningkatan kinerja pegawai pada Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar dan kinerja pedagang di Kabupaten Wajo, ini disebabkan karena dengan adanya gaya kepemimpinan yang baik, maka dapat memotivasi pegawai serta menciptakan iklim kerja yang kondusif, sehingga dapat mempengaruhi peningkatan kinerja pegawai khususnya pada Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar dan pedagang yang ada di Kabupaten Wajo.

**Kata kunci:** Gaya kepemimpinan, motivasi dan kinerja pegawai

*The purpose of this study was to analyze the effect of leadership style and work motivation on employee performance management At the Office of Trade and Markets in Wajo, as well as to analyze the most dominant variables affecting employee performance At the Department of Trade and Market Management in Wajo. While the methods of analysis used in this study is a descriptive analysis, validity and reliability analysis, multiple linear regression analysis, hypothesis testing, and the coefficient of determination. The results showed that leadership style and work motivation in a positive and significant effect, while the leadership style variables have a dominant influence in improving the performance of employees at the Department of Trade and Market Management and performance of traders in Wajo, is due to the good leadership style, it can motivate employees and create a conducive working environment, so it can affect employee performance improvement especially at the Department of Trade and Market Management and existing traders in Wajo.*

**Keywords:** *Style of leadership, motivation and performance of employees*

# DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN SAMPUL .....	i
HALAMAN JUDUL .....	ii
HALAMAN PERSETUJUAN .....	iii
HALAMAN PENGESAHAN.....	iv
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN .....	v
PRAKATA .....	vi
ABSTRAK .....	vii
DAFTAR ISI .....	ix
DAFTAR TABEL .....	xi
DAFTAR GAMBAR .....	xii
DAFTAR LAMPIRAN .....	xiii
BAB I PENDAHULUAN .....	1
1.1. Latar Belakang .....	1
1.2. Rumusan Masalah .....	3
1.3. Tujuan Penelitian .....	3
1.4. Manfaat Penelitian .....	4
1.5. Sistematika Penulisan .....	4
BAB II TINJAUAN PUSTAKA .....	5
2.1. Tinjauan Teori dan Konsep .....	5
2.1.1 Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia.....	5
2.1.1.1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia .	5
2.1.1.2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia .....	7
2.1.2 Kepemimpinan .....	10
2.1.2.1. Pengertian Kepemimpinan .....	10
2.1.2.2. Peran Kepemimpinan .....	12
2.1.2.3. Pendekatan Studi Kepemimpinan .....	15
2.1.2.4. Gaya Kepemimpinan .....	23

2.1.3 Motivasi .....	23
2.1.3.1. Pengertian Motivasi .....	23
2.1.3.2. Teori-teori Motivasi .....	25
2.1.4 Kinerja .....	28
2.1.4.1. Pengertian Kinerja .....	28
2.1.4.2. Pengertian Manajemen Kinerja.....	30
2.1.4.3. Pengertian Penilaian Kinerja.....	31
2.1.4.4. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja .....	31
2.2. Penelitian Empirik .....	33
2.3. Kerangka Pikir.....	34
2.4. Hipotesis .....	36
BAB III METODE PENELITIAN .....	37
3.1. Rancangan Penelitian .....	37
3.2. Lokasi Penelitian .....	37
3.3. Jenis dan Sumber Data .....	37
3.4. Metode Pengumpulan Data .....	38
3.5. Populasi dan Sampel.....	39
3.6. Analisis Data .....	40
3.7. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	41
BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....	43
4.1. Deskripsi Profil Responden .....	43
4.2. Deskripsi Variabel yang diteliti (Gaya Kepemimpinan dan Motivasi) .....	47
4.3. Pengujian Data Validitas dan Reliabilitas.....	59
4.4. Analisis Regresi Linear Berganda atas Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai .....	62
4.5 Uji Ketepatan Parameter .....	65
BAB V SIMPULAN DAN SARAN .....	67
5.1. Simpulan .....	67
5.2. Saran-Saran .....	67
DAFTAR PUSTAKA .....	69

## DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
1.1	Tingkat Kedisiplinan Pegawai Pada Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar di Kabupaten Wajo Tahun 2010 – 2012 .....	2
3.1	Data Jumlah Pegawai Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar di Kabupaten Wajo.....	39
4.1	Deskripsi Jenis Kelamin Responden .....	44
4.2	Deskripsi Umur Responden .....	45
4.3	Deskripsi Jenjang Pendidikan Responden .....	46
4.4	Deskripsi Lama Bekerja Responden .....	47
4.5	Deskripsi Responden Mengenai Gaya Kepemimpinan ( $X_1$ ) .....	49
4.6	Deskripsi Responden Mengenai Motivasi ( $X_2$ ) .....	53
4.7	Deskripsi Responden Mengenai Kinerja Pegawai ( $Y$ ) .....	57
4.8	Uji Validitas atas Variabel Penelitian .....	60
4.9	Hasil Uji Reliabilitas Variabel .....	62
4.10	Hasil Pengolahan Data SPSS 17 Atas Gaya Kepemimpinan, Motivasi Kerja dan Kinerja Pegawai .....	63
4.12	Model Summary dalam Olahan Data SPSS 17 .....	64

## DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
Gambar 2.1	Unsur Gaya Kepemimpinan (Teori Klasik) Menurut Hersey dan Blanchard .....	18
Gambar 2.2	Pengelompokkan Gaya Kepemimpinan .....	19
Gambar 2.3	Peranan Pemimpin dalam Model The Path Goal .....	21
Gambar 2.4	Lima Gaya Keputusan Pemimpin The Vroom Jago Contingency Model .....	22
Gambar 2.5	Kerangka Pikir .....	35

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Kepemimpinan merupakan unsur penting dalam suatu perusahaan atau instansi pemerintahan, alasannya karena dengan kepemimpinan yang tidak profesional maka akan berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Hal ini sesuai dengan teori yang dikemukakan oleh Thoha (2007 : 1) bahwa suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan, sebab pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan suatu pekerjaan.

Menurut Ambarwati (2008 : 12) bahwa kepemimpinan adalah sebuah seni atau proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mereka mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok. Kemudian kepemimpinan yang dilakukan sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Fahmi (2009) yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil penelitian yang dilakukan oleh Fahmi yang menemukan ada pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai.

Pentingnya masalah kepemimpinan terhadap kinerja pegawai, maka faktor lainnya yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja. Motivasi kerja merupakan salah satu faktor yang penting, sebab dengan adanya motivasi kerja yang tinggi maka akan dapat ditunjang oleh adanya peningkatan kinerja pegawai. Oleh karena itu motivasi kerja sangatlah diperlukan terhadap peningkatan kinerja pegawai. Menurut Sopiha (2008 : 170) bahwa motivasi dapat didefinisikan sebagai keadaan dimana usaha dan kemauan keras seseorang diarahkan kepada pencapaian hasil-hasil atau tujuan tertentu. Hasil-hasil yang dimaksudkan berupa produktivitas, kehadiran atau perilaku kerja.

Melihat pentingnya motivasi kerja dalam hubungannya dengan kinerja, maka menurut Fahmi (2009) yang meneliti pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai. Dimana dari hasil penelitian yang dilakukan oleh Fahmi maka dapatlah dikatakan bahwa motivasi berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Lebih lanjut menurut Wahyuddin yang melakukan penelitian mengenai analisis kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja pegawai pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Wonogiri, dimana dari hasil penelitian menunjukkan ada pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai sedangkan secara serampak gaya kepemimpinan dan motivasi dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Namun yang menjadi permasalahan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja pegawai yang dicapai oleh Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar selama ini belum sesuai dengan yang diharapkan, hal ini dapat dilihat dari tingkat kedisiplinan pegawai yang sangat rendah. Hal ini dapat dilihat dari data tingkat kedisiplinan pegawai yang dapat disajikan pada tabel 1.1 yaitu sebagai berikut :

Tabel 1.1 Tingkat Kedisiplinan Pegawai Pada Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar di Kabupaten Wajo Tahun 2010 - 2012

Tahun	Pegawai			Pegawai yang tidak Terampil
	Terlambat	Absen	Ijin	
2010	12	5	3	20
2011	15	7	2	24
2012	17	8	4	29

Sumber : Badan Kepegawaian Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar di Kabupaten Wajo

Berdasarkan tabel 1.1 yang menunjukkan bahwa kinerja yang dari tingkat kedisiplinan pegawai belum sesuai dengan yang diharapkan, salah satu faktor yang menyebabkan tingkat kedisiplinan pegawai adalah motivasi pegawai yang

masih rendah dan selain itu gaya kepemimpinan masih belum memadai. Oleh karena itulah, maka perlu dilakukan penelitian mengenai pelaksanaan gaya kepemimpinan dan motivasi kerja khususnya pada Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar di Kabupaten Wajo.

Berdasarkan uraian tersebut diatas, peneliti tertarik dalam memilih judul :  
**“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar di Kabupaten Wajo“**

### **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang telah dikemukakan di atas, rumusan masalah penelitian ini adalah :

1. Apakah gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar di Kabupaten Wajo
2. Dari kedua variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, variabel manakah yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai Pada Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar di Kabupaten Wajo

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Adapun tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai Pada Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar di Kabupaten Wajo
2. Untuk menganalisis variabel yang paling dominan mempengaruhi kinerja pegawai Pada Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar di Kabupaten Wajo.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

##### **1. Manfaat Peneliti**

Penelitian ini diharapkan menambah pengetahuan peneliti dalam menerapkan ilmu yang telah diperoleh dibangku kuliah .

##### **2. Manfaat Praktis**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan sumbangan pikiran kepada Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar di Kabupaten Wajo mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai.

##### **3. Manfaat Umum**

Diharapkan dapat dijadikan sebagai referensi dalam melakukan penelitian mengenai kinerja pegawai.

#### **1.5 Sistematika Penulisan**

Dalam penyusunan skripsi ini penulis akan mengemukakan kedalam lima bab dapat diperinci melalui uraian dibawah ini :

Bab I. Pendahuluan, yang terdiri dari latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan penelitian, serta sistematika penulisan.

Bab II. Tinjauan Pustaka, yang menguraikan tinjauan teori dan konsep yang berisikan kerangka pikir, penelitian terdahulu, kerangka pikir dan hipotesis.

Bab II. Metode Penelitian, yang terdiri dari rancangan penelitian, lokasi penelitian, Jenis dan sumber data, teknik pengumpulan data, populasi dan sampel, variabel penelitian dan definisi operasional, analisis data.

Bab IV. Hasil dan Pembahasan, yang terdiri dari deskripsi obyek penelitian, analisis data, dan pembahasan.

Bab V. Penutup, bab ini berisi kesimpulan dan saran.

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Tinjauan Teori dan Konsep

##### 2.1.1 Pengertian dan Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

###### 2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumberdaya manusia memberikan kreatif di setiap organisasi. Orang-orang merancang dan menghasilkan barang dan jasa, mengawasi mutu, memasarkan produk, mengalokasikan sumberdaya finansial, dan merumuskan seluruh strategi dan tujuan organisasi. Tanpa orang-orang efektif, tampaknya mustahil bagi organisasi untuk menghampiri tujuannya. Sumberdaya manusia membuat sumberdaya organisasi lainnya berjalan. Tidak peduli apa keunggulan lainnya yang dimiliki perusahaan, perusahaan tidak akan dapat memaksimalkan produktivitas dan laba usahanya tanpa adanya komunitas karyawan kompeten yang berdedikasi tinggi terhadap keinginan perusahaan.

Manajemen sumberdaya manusia sebelumnya dikenal sebagai manajemen personalia, dan perubahan nama ini menggambarkan perluasan peran manajemen personalia dan peningkatan kesadaran bahwa sumberdaya manusia adalah kunci bagi suksesnya suatu perusahaan. Seorang manajer sumberdaya manusia dalam kapasitasnya sebagai staf harus bekerja sama dengan *line manager* dalam menangani berbagai masalah sumberdaya manusia. Para *line manager* berfungsi sebagai pendorong yang memotivasi karyawan untuk bekerja produktif dan manajer sumberdaya manusia berfungsi menyediakan tenaga kerja bagi divisi atau departemen yang dipimpin oleh *line manager* itu dengan sumberdaya manusia yang sesuai dengan kebutuhan divisi atau departemen tersebut.

Fahtoni (2006 : 10) berpendapat bahwa : " Manajemen sumber daya manusia adalah proses pengendalian berdasarkan fungsi manajemen terhadap daya yang bersumber dari manusia ".

Cahayani (2005 : 2) bahwa :

Manajemen sumber daya manusia adalah sebagai stratejik dan koheren untuk mengelola aset paling berharga milik organisasi, orang-orang yang bekerja di dalam organisasi, baik secara individu maupun kolektif, guna memberi sumbangan untuk pencapaian sasaran organisasi.

Simamora (2004 : 4), mendefinisikan bahwa : " Manajemen sumberdaya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok karyawan ".

Berdasarkan pengertian di atas, maka ada empat hal yang kian penting berkenaan dengan manajemen sumberdaya daya manusia yaitu :

1. Penekanan yang lebih dari biasanya terhadap pengintegrasian berbagai kebijakan sumberdaya manusia dengan perencanaan bisnis.
2. Tanggung jawab pengelolaan sumberdaya manusia tidak lagi terletak hanya pada manajer khusus, tetapi sekarang dianggap terletak pada manajemen lini senior.
3. Perubahan fokus dari hubungan serikat pekerja manajemen menjadi hubungan manajemen karyawan, dari kolektivisme menjadi individualisme.
4. Terdapat penekanan aksentuasi pada komitmen dan melatih inisiatif di mana manajer berperan sebagai penggerak dan fasilitator.

Menurut Schuler, *et al* yang dikutip Sutrisno (2009 : 4) mengemukakan bahwa :

Manajemen sumber daya manusia merupakan pengakuan tentang pentingnya tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya manusia yang sangat penting dalam memberi kontribusi bagi tujuan-tujuan

organisasi, dan menggunakan beberapa fungsi dan kegiatan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia tersebut digunakan secara efektif dan adil bagi kepentingan individu, organisasi dan masyarakat.

Fokus manajemen sumber daya manusia terletak pada upaya mengelola sumber daya manusia di dalam dinamika interaksi antara organisasi pekerja yang seringkali memiliki kepentingan berbeda. Manajemen sumber daya manusia meliputi penggunaan sumber daya manusia secara produktif dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi dan pemuasan kebutuhan pekerja secara individual.

### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Menurut Sutrisno (2009 : 7) terdapat fungsi dari manajemen sumber daya manusia yaitu :

#### **1. Perencanaan**

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian pegawai.

#### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan.

#### **3. Pengarahan dan pengadaan**

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya

tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Sedangkan pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

#### 4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

#### 5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan, hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang. Ini merupakan suatu kegiatan yang amat penting dan akan terus tumbuh karena perubahan-perubahan teknologi, reorganisasi pekerjaan, tugas manajemen yang semakin rumit.

#### 6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

#### 7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Di satu pihak, organisasi memperoleh keberhasilan/keuntungan, sedangkan di lain pihak pegawai dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya.

#### 8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan pemeliharaan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar pegawai, serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

#### 9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi, karena tanpa kedisiplinan, maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

#### 10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusannya hubungan kerja seorang pegawai dari suatu organisasi. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan pegawai, keinginan organisasi, berakhirnya kontrak kerja, pensiun atau sebab lainnya. Penerapan fungsi manajemen dengan sebaik-baiknya dalam mengelola pegawai, akan mempermudah mewujudkan tujuan dan keberhasilan organisasi.

## **2.1.2 Kepemimpinan**

### **2.1.2.1 Pengertian Kepemimpinan**

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

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

Kepemimpinan adalah suatu pertumbuhan alami dari orang-orang yang berserikat untuk suatu tujuan dalam suatu kelompok. George R. Terry dan Leslie W. Rue (2010 : 192) dalam bukunya mengatakan bahwa : "Beberapa orang dalam kelompok itu akan memimpin, bagian terbesar akan mengikuti". Sebenarnya, kebanyakan orang menginginkan seseorang untuk menentukan apa yang harus diperbuat dan bagaimana membuatnya. Seorang pemimpin menerima tanggung jawab dan berhasrat untuk menjalankan keputusan-keputusan untuk persoalan-persoalan itu. Seorang pemimpin mengenal dan memahami kebutuhan-kebutuhan dari orang-orang yang bukan pemimpin. Seringkali, inilah yang menjadi akibat untuk mengembangkan suatu lingkungan saling pengertian, yang timbul dari banyak siding-sidang partisipasi dan konsultasi.

Seorang pemimpin melaksanakan rencana-rencana jadi kegiatan dan memberikan sumbangannya untuk menjadikan sebuah rencana suatu kenyataan. Pemimpin itu menyampaikan rencana itu kepada sekutu-sekutunya, menjelaskan maksud dari kegiatan itu, mengatakan apa yang akan dibuat oleh setiap anggota, berusaha untuk membangkitkan kegembiraan, dan untuk menyelesaikan setiap perselisihan di kalangan-kalangan anggotanya.

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

Silalahi (2000 : 205) bahwa : “ Kepemimpinan adalah kemauan dan kemampuan mengajak karyawan kearah sasaran dan hasil kerja secara efektif, efisien, dan produktif “.

Sule dan Saefullah (2005 : 165) berpendapat bahwa : “ Kepemimpinan adalah proses dalam mengarahkan dan mempengaruhi para anggota dalam hal berbagai aktivitas yang harus dilakukan “.

Kepemimpinan merupakan faktor penting dalam keberhasilan manajemen. Pentingnya kepemimpinan dapat dirasakan pada tingkat individu, manajerial, dan organisasi. Kepemimpinan pada tingkat individu adalah kunci efektivitas organisasi. Hal yang mendasar pada kepemimpinan individu adalah bahwa seorang individu yang mampu memberikan kontribusi bagi organisasi adalah individu yang memiliki ciri dapat dipercaya. Sifat dapat dipercaya pada hakikatnya merupakan fungsi karakter dan kompetensi seseorang.

Kepemimpinan pada tingkat antar individu terjadi apabila seseorang yang memiliki karakter dapat dipercaya melakukan komunikasi dengan orang lain dan bekerja secara sinergis, serta mengasikkan sesuatu yang lebih besar daripada apabila mereka bekerja sendirian. Sinergi membutuhkan saling percaya yang merupakan fungsi dasar dari kerja sama antar individu.

Kepemimpinan manajerial terjadi apabila orang bekerja sama untuk mencapai tujuan organisasi, kepemimpinan manajerial ditandai dengan sifat manajerial dan keterampilan manajerial yang mengarah pada pemberdayaan. Pemberdayaan adalah kunci kata kunci dalam kepemimpinan manajerial, sedangkan kepemimpinan organisasi terjadi apabila visi, misi, strategi, nilai-nilai, proses kerja, struktur, dan system organisasi dipadukan dan diselaraskan untuk mendukung kepemimpinan individu, kepemimpinan antar individu, dan kepemimpinan manajerial dalam membentuk nilai-nilai positif dari sebuah organisasi. Nilai-nilai positif itu akan tampak pada saat sumber daya manusia memberikan layanan kepada pelanggan, nilai-nilai positif sebuah perusahaan akan menjadi modal utama dalam persaingan bisnis di pasar. Penyelarasan dan keterpaduan adalah kata kunci kepemimpinan organisasi dengan pengorganisasian manajemen sumber daya manusia.

#### **2.1.2.2 Peran Kepemimpinan**

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

Sedangkan kepemimpinan menurut Sinambela (2006 : 106), terdiri dari 3 tingkatan yaitu :

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

Jika diklasifikasikan tingkat ini pada lembaga non Departemen dan Departemen di Pemerintah, yang disebut pemimpin tingkat atas adalah jabatan eselon I, sedangkan pemimpin tingkat menengah adalah pejabat eselon II dan III. Selanjutnya pemimpin tingkat bawah adalah pejabat eselon IV dan V. Masing-masing klasifikasi atau tingkat pemimpin mempunyai tugas, fungsi dan peran dalam birokrasi dalam rangka mencapai tujuan dan sasaran birokrasi.

Sinambela (2006 : 106), menyatakan bahwa apapun tingkatan pemimpin birokrasi yang dimiliki, pada dasarnya tidak mengurangi tanggungjawabnya sebagai pemimpin yang mempunyai peran untuk memberikan pelayanan terbaik untuk masyarakat karena dengan peranan pemimpin berusaha memberikan pelayanan publik terbaik, itulah salah satu faktor pemimpin untuk mencapai tujuan dengan sebaik-baiknya.

Salah satu peranan pemimpin dalam peningkatan pelayanan public adalah melalui pemotivasian bawahan. Tinggi rendahnya motivasi kerja seseorang pegawai dapat dipengaruhi beberapa faktor di antaranya lingkungan tempat bekerja. Oleh sebab itu seorang pemimpin dapat menciptakan suasana yang harmonis yang dapat mendorong atau menimbulkan motivasi kerja yang tinggi.

Sartono (2004 : 93) mengemukakan bahwa ada 5 peran kepemimpinan birokrasi, yaitu :

1. Peran mempengaruhi
2. Peran memotivasi

3. Peran antar pribadi
4. Peran informasional
5. Peran pengambilan keputusan

Menurut Hamalik (2006 : 166) seorang pemimpin melaksanakan peran-peran kepemimpinan, yakni :

1. Peran sebagai katalisator. Seorang pemimpin harus menumbuhkan pemahaman dan kesadaran orang-orang yang dipimpinnya supaya yakin, bahwa tindakan yang dia lakukan adalah untuk kepentingan semua anggota organisasi. Para anggota supaya merasa, bahwa hasil kerja kepemimpinannya bukan semata-mata menguntungkan dirinya, tetapi menguntungkan semua anggota organisasi secara keseluruhan.
2. Peran sebagai fasilitator. Seorang pemimpin harus berupaya mendorong dan menumbuhkan kesadaran para anggota organisasi yang dipimpinnya supaya melakukan perubahan yang diharapkan untuk meningkatkan organisasi. Pemimpin tidak hanya berperan sebagai pemrakarsa saja, melainkan aktif memberikan berbagai kemudahan bagi para anggotanya.
3. Peran sebagai pemecah masalah. Seorang pemimpin harus mampu bertindak cepat, tepat dan tanggap terhadap permasalahan yang dihadapi oleh organisasi dan berusaha memecahkan masalah tersebut. Dia harus mampu menentukan saat dan bentuk pemberian bantuan kepada anggota atau kelompok, sehingga dapat menyesuaikan diri dengan setiap gerak langkah yang dilakukan untuk memecahkan permasalahan yang ada.
4. Peran sebagai penghubung sumber. Seorang pemimpin harus berupaya mencari sumber-sumber yang berkenaan dengan kondisi dan kebutuhan organisasi. Dengan sumber-sumber tersebut, pemimpin dapat membantu organisasi atau kelompok untuk mengetahui cara-cara pendekatan

yang dapat dilakukan untuk memperoleh bantuan yang diperlakukan dalam rangka memecahkan masalah yang sedang dihadapi.

5. Peran sebagai komunikator. Seorang pemimpin harus mampu mengkomunikasikan gagasan-gagasannya kepada orang lain, yang selanjutnya menyampaikannya kepada orang lainnya secara berlanjut. Bentuk komunikasi yang harus dilakukan secara dua arah supaya gagasan yang disampaikan dapat dibahas secara luas, yang mencakup para pelaksana dan khalayak sasaran perlu menguasai teknik berkomunikasi secara efektif.

### **2.1.2.3 Pendekatan Studi Kepemimpinan**

Pendekatan kontijensi, kegagalan untuk menemukan ciri-ciri pemimpin yang universal atau perilaku yang selalu akan menentukan kepemimpinan yang efektif memimpin peneliti di arah yang baru. sedangkan perilaku pemimpin masih diperiksa, fokus utama dari penelitian baru adalah situasi di mana kepemimpinan terjadi. prinsip dasar dari fokus ini adalah bahwa perilaku yang efektif dalam beberapa situasi mungkin tidak efektif dalam kondisi yang berbeda. Dengan demikian, efektivitas dari perilaku pemimpin bergantung pada situasi organisasi. tepat disebut pendekatan kontingensi, teori ini menjelaskan hubungan antara gaya kepemimpinan dan efektivitas dalam situasi spesifik.

Beberapa model kepemimpinan situasional telah dikembangkan. Model kontingensi dikembangkan oleh Fiedler dan rekan-rekannya, Teori Situasional dari Hersey dan Blanchard, Path Goal Theory, Model Vroom-Jago. Pendekatan Contingency berusaha untuk menggambarkan karakteristik situasi dan pengikut dan memeriksa gaya kepemimpinan yang dapat digunakan secara efektif. dengan asumsi bahwa seorang pemimpin benar dapat mendiagnosa situasi dan mengumpulkan fleksibilitas untuk berperilaku sesuai dengan gaya yang sesuai, hasil yang sukses sangat mungkin.

## **1. Fiedler Contingency Model**

Upaya awal yang luas untuk menghubungkan gaya kepemimpinan dengan situasi organisasi dibuat oleh Fiedler dan rekan-rekannya. Ide dasarnya adalah sederhana: cocok dengan gaya pemimpin dengan situasi yang paling menguntungkan untuknya atau kesuksesannya. Fiedler's model kontingensi dirancang untuk memungkinkan para pemimpin untuk mendiagnosa baik gaya kepemimpinan dan situasi organisasi.

Landasan teori Fiedler's adalah sejauh mana gaya pemimpin adalah berorientasi pada hubungan atau tugas-oriented. Seorang pemimpin berorientasi pada hubungan dengan orang-orang yang bersangkutan. Pemimpin hubungan berorientasi membangun kepercayaan dan saling menghormati, dan mendengarkan kebutuhan karyawan. Seorang pemimpin berorientasi tugas terutama dimotivasi oleh penyelesaian tugas. Mirip dengan gaya struktur memulai dijelaskan sebelumnya, seorang pemimpin berorientasi tugas memberikan arah yang jelas dan menetapkan standar kinerja.

Model Fiedler menyajikan situasi kepemimpinan dalam tiga elemen kunci yang dapat berupa menguntungkan pada tidak menguntungkan bagi seorang pemimpin: kualitas hubungan pemimpin-anggota, struktur tugas, dan kekuasaan posisi.

Hubungan pemimpin-anggota mengacu pada suasana kelompok dan sikap terhadap anggota dan penerimaan dari pemimpin. Ketika bawahan kepercayaan, rasa hormat, dan memiliki keyakinan pada pemimpin, hubungan pemimpin-anggota yang dianggap baik. Ketika bawahan ketidakpercayaan, tidak menghormati, dan memiliki sedikit kepercayaan pemimpin, hubungan pemimpin-anggota yang miskin.

## **2. Teori Situasional Hersey Dan Blanchard**

Hersey dan Blanchard berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri,

bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan. Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s)., yang dapat dinotasikan sebagai :  $k = f(p, b, s)$ . Hersey dan Blanchard, pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pimpinan mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pimpinan mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan. Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin.

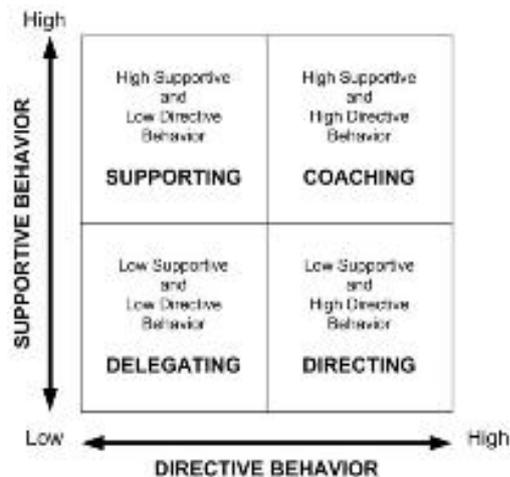
Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pimpinan berusaha pada saat-saat tertentu mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pimpinan pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pimpinan, bawahan dan situasi merupakan unsur yang saling

terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan.

Ada beberapa jenis gaya kepemimpinan yang di tawarkan oleh para pakar leadership, mulai dari yang klasik sampai kepada yang modern yaitu gaya kepemimpinan situasional model Hersey dan Blanchard.

Teori klasik gaya kepemimpinan mengemukakan, pada dasarnya di dalam setiap gaya kepemimpinan terdapat 2 unsur utama, yaitu unsur pengarahan (*directive behavior*) dan unsur bantuan (*supporting behavior*). Dari dua unsur tersebut gaya kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi 4 kelompok, yaitu otokrasi (*directing*), pembinaan (*coaching*), demokrasi (*supporting*), dan kendali bebas (*delegating*).

Gambar 2.1 Unsur Gaya Kepemimpinan (Teori Klasik) menurut Hersey dan Blanchard



Gambar 2.2 Pengelompokan Gaya Kepemimpinan

Anggota	Gaya Kepemimpinan
Kompetensi Rendah Komitmen Tinggi	<b>DIRECTING</b> Structure, Control, & Supervise
Kompetensi Sedang Komitmen Rendah	<b>COACHING</b> Direct & Support
Kompetensi Tinggi Komitmen Bervariasi	<b>SUPPORTING</b> Praise, Listen, & Facilitate
Kompetensi Tinggi Komitmen Tinggi	<b>DELEGATING</b> Turn over responsibility for day to day decision making

Berdasarkan gambar diatas, maka akan diuraikan unsur gaya kepemimpinan, sebagai berikut :

a. Mengarahkan (*Directing*)

Gaya kepemimpinan yang mengarahkan, merupakan respon kepemimpinan yang perlu dilakukan oleh manajer pada kondisi karyawan lemah dalam kemampuan, minat dan komitmennya. Sementara itu, organisasi menghendaki penyelesaian tugas-tugas yang tinggi. Dalam situasi seperti ini Hersey and Blanchard menyarankan agar manajer memainkan peran directive yang tinggi, memberi saran bagaimana menyelesaikan tugas-tugas itu, dengan terus intens berhubungan sosial dan komunikasi dengan bawahannya.

Pertama pemimpin harus mencari tahu mengapa orang tersebut tidak termotivasi, kemudian mencari tahu dimana keterbatasannya. Dengan demikian pemimpin harus memberi arahan dalam penyelesaian tugas dengan terus menumbuhkan motivasi dan optimismenya.

b. Melatih (*Coaching*)

Pada kondisi karyawan menghadapi kesulitan menyelesaikan tugas-tugas, takut untuk mencoba melakukannya, manajer juga harus memproporsikan struktur tugas sesuai kemampuan dan tanggung jawab karyawan.

Oleh karena itu, pemimpin hendaknya menghabiskan waktu mendengarkan dan menasihati, dan membantu karyawan untuk memperoleh keterampilan yang diperlukan melalui metode pembinaan.

c. Partisipasi (*Participation*)

Gaya kepemimpinan partisipasi, adalah respon manajer yang harus diperankan ketika karyawan memiliki tingkat kemampuan yang cukup, tetapi tidak memiliki kemauan untuk melakukan tanggung jawab. Hal ini bisa dikarenakan rendahnya etos kerja atau ketidakyakinan mereka untuk

melakukan tugas/tanggung jawab. Dalam kasus ini pemimpin perlu membuka komunikasi dua arah dan secara aktif mendengarkan dan mengapresiasi usaha-usaha yang dilakukan para karyawan, sehingga bawahan merasa dirinya penting dan senang menyelesaikan tugas.

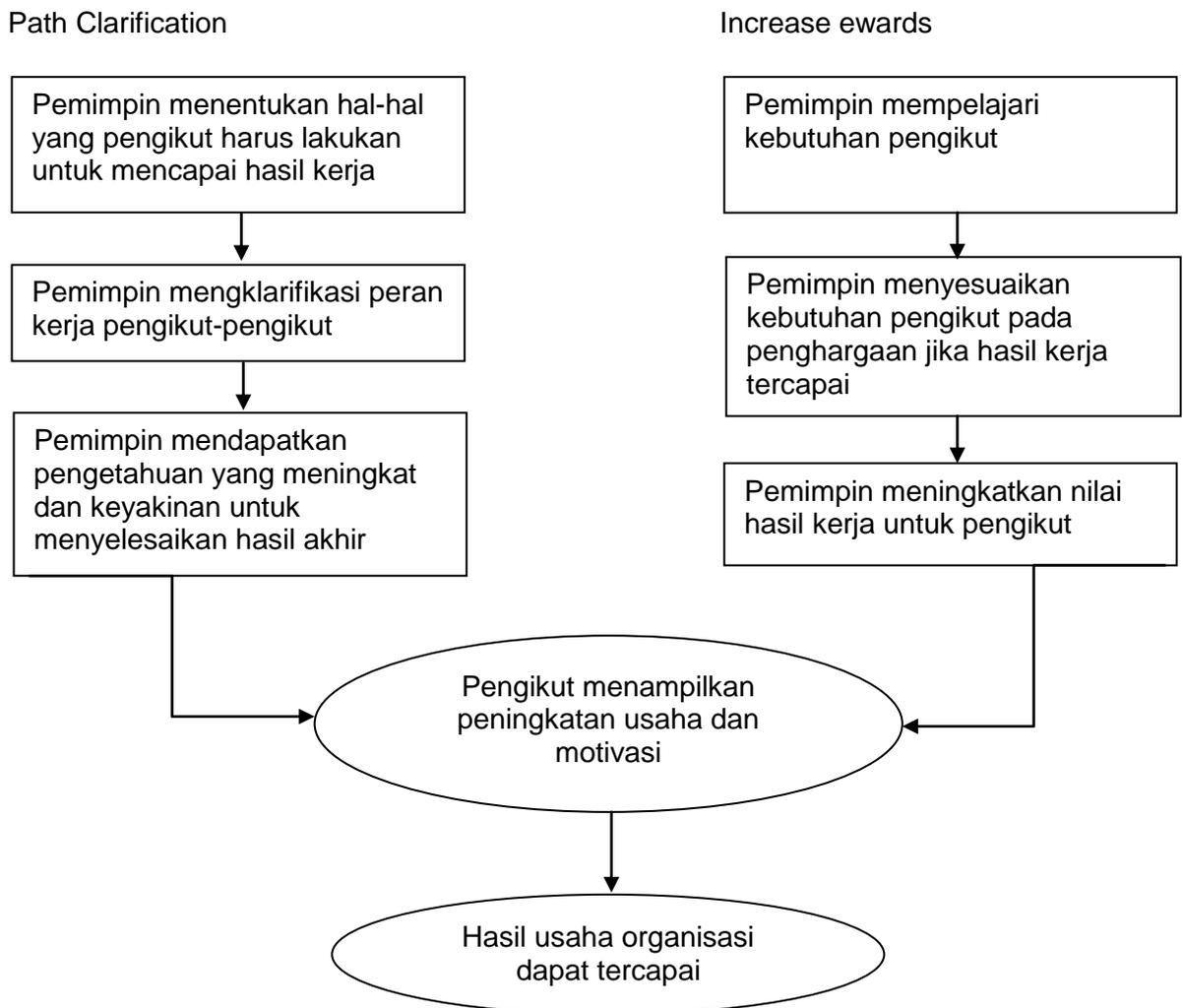
d. Mendelegasikan (*Delegating*)

Selanjutnya, untuk tingkat karyawan dengan kemampuan dan kemauan yang tinggi, maka gaya kepemimpinan yang sesuai adalah gaya “delegasi”. Dengan gaya delegasi ini pimpinan sedikit memberi pengarahan maupun dukungan, karena dianggap sudah mampu dan mau melaksanakan tugas/tanggung jawabnya. Mereka diperkenankan untuk melaksanakan sendiri dan memutuskannya tentang bagaimana, kapan dan dimana pekerjaan mereka harus dilaksanakan. Pada gaya delegasi ini tidak terlalu diperlukan komunikasi dua arah, cukup memberikan untuk terus berkembang saja dengan terus diawasi.

### **3. Path Goal Theory**

Menurut Path-Goal Theory, dua variabel situasi yang sangat menentukan efektifitas pemimpin adalah karakteristik pribadi para bawahan/karyawan dan lingkungan internal organisasi seperti misalnya peraturan dan prosedur yang ada. Walaupun model kepemimpinan kontingensi dianggap lebih sempurna dibandingkan model-model sebelumnya dalam memahami aspek kepemimpinan dalam organisasi, namun demikian model ini belum dapat menghasilkan klarifikasi yang jelas tentang kombinasi yang paling efektif antara karakteristik pribadi, tingkah laku pemimpin dan variabel situasional.

Gambar 2.3 Peranan Pemimpin dalam Model The Path Goal



#### 4. The Vroom-Jago Contingency Model

Menurut teori ini, gaya yang sesuai ditentukan oleh jawaban atas hingga delapan pertanyaan diagnostik, yang berhubungan dengan faktor kontingensi seperti pentingnya kualitas keputusan, struktur masalah, apakah bawahan memiliki cukup informasi untuk membuat keputusan kualitas, dan pentingnya komitmen bawahan keputusan. Model Vroom-Yetton-Jago telah dikritik karena kompleksitasnya, untuk asumsi bahwa tujuan para pengambil keputusan konsisten dengan tujuan organisasi, dan untuk mengabaikan kemampuan yang dibutuhkan untuk sampai pada keputusan kelompok untuk masalah sulit.

Berdasarkan uraian diatas, selanjutnya akan disajikan lima gaya keputusan pemimpin menurut The Vroom Jago Contingency Model, yaitu :

Gambar 2.4 Lima Gaya Keputusan Pemimpin  
The Vroom Jago Contingency Model

Semakin otokratik ↑	Gaya Keputusan	Deskripsi
	AI	Kamu menyelesaikan masalah atau membuat keputusan sendiri dengan menggunakan informasi yang tersedia pada kamu pada saat itu
	AII	Kamu mendapatkan informasi yang dibutuhkan dari bawahan-bawahanmu dan kemudian memutuskan dengan sendiri solusi dari masalah
	CI	Kamu membagikan masalah dengan bawahanmu yang relevan secara individu, mendapatkan ide-ide mereka dan saran-saran tanpa menjadikan mereka sebagai grup
	CII	Kamu berbagi masalah dengan bawahanmu sebagai sebuah grup, secara kolektif mendapatkan ide-ide dan saran mereka kemudian kamu membuat keputusan
↓ Semakin Demokratik	G	Kamu berbagi sebuah masalah dengan bawahan-bawahanmu sebagai sebuah grup. Peranmu adalah kurang lebih seperti seorang ketua grup. Kamu tidak mencoba untuk mempengaruhi grup untuk mengadopsi solusi kamu dan mengimplementasikan solusi apapun dan mendapatkan dukungan dari seluruh grup.

#### 2.1.2.4 Gaya Kepemimpinan

Berikut akan dijelaskan mengenai empat gaya kepemimpinan yang dikemukakan oleh House dalam Pasolong (2008 : 39) sebagai cara atau strategi pemimpin dalam menggerakkan para pegawainya, yaitu :

##### 1. Kepemimpinan Direktif (*Directive Leadership*)

Kepemimpinan direktif (*directive leadership*) pemimpin memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengetahui apa yang menjadi harapan

pimpinannya dan pemimpin tersebut menyatakan kepada bawahannya tentang bagaimana dapat melaksanakan tugas. Gaya ini mengandung arti bahwa pimpinan berorientasi pada hasil.

2. Kepemimpinan Partisipatif (*Participative Leadership*)

Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*) pemimpin berkomunikasi dengan bawahannya dan bertanya untuk mendapatkan masukan-masukan atau saran-saran dalam rangka pengambilan keputusan.

3. Kepemimpinan Supportif (*Supportive Leadership*)

Kepemimpinan supportif (*supportive leadership*) yaitu usaha pemimpin untuk menekankan diri dan bersikap ramah serta menyenangkan bawahannya.

4. Kepemimpinan Berorientasi Pada Prestasi (*Achievment Oriented Leadership*)

Kepemimpinan berorientasi pada prestasi (*achievement oriented leadership*) pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang bersifat menantang, pemimpin tersebut mengharapkan agar bawahan berusaha mencapai tujuan tersebut secara efektif, serta pemimpin menunjukkan rasa percaya diri kepada bawahannya bahwa mereka akan memenuhi tuntutan bawahannya.

### **2.1.3 Motivasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Motivasi**

Motivasi (*motivation*) sebagai proses yang menjelaskan intensitas, arah dan ketekunan seorang individu untuk mencapai tujuannya. Motivasi adalah suatu proses dimana kebutuhan-kebutuhan mendorong seseorang untuk melakukan serangkaian kegiatan yang mengarah kepada tercapainya tujuan tersebut. Kebutuhan yang dimaksudkan adalah suatu keadaan dalam diri (*internal state*) yang menyebabkan hasil-hasil atau keluaran-keluaran tertentu yang menarik.

Suyatno (2011 : 171), motivasi didefinisikan sebagai berikut : “ Motivasi adalah kesediaan untuk melaksanakan upaya tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya untuk memenuhi kebutuhan individual tersebut “.

Sedangkan menurut Ardana, dkk, (2012 : 193) mengemukakan bahwa : “ motivasi adalah suatu dorongan energi yang mengatur antara keinginan dan kebutuhan pegawai untuk berperilaku sesuai dengan tuntutan pekerjaan sehingga setiap pegawai mampu untuk menentukan bagaimana bentuk, arah, intensitas, dan durasi dalam bekerja”.

Sedangkan motivasi kerja adalah sesuatu yang menimbulkan dorongan atau semangat kerja atau pendorong semangat kerja. Sementara motif adalah daya dorong atau tenaga pendorong yang mendorong manusia untuk bertindak atau suatu tenaga di dalam diri manusia yang menyebabkan manusia bertindak. Incentive adalah alat motivasi, sarana motivasi, atau sarana yang menimbulkan dorongan. Beberapa faktor yang dapat mempengaruhi motivasi kerja adalah : atasan, rekan, sarana fisik, kebijaksanaan dan peraturan, imbalan jasa uang dan non uang, jenis pekerjaan dan tantangan.

Menurut Nawawi Hadari (2001 : 359) secara sederhana terdapat dua jenis motivasi, yaitu :

#### 1. Motivasi Intrinstik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat / makna pekerja yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan, atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif di masa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata

karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan realisasi dirinya secara maksimal.

## 2. Motivasi Ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu, berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berdedikasi tinggi dalam bekerja karena upah/gaji yang tinggi, jabatan / posisi yang terhormat atau memiliki kekuasaan yang besar, pujian, hukuman dan lain-lain.

Di lingkungan suatu organisasi/perusahaan terlihat kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada motivasi intrinsik. Kondisi ini terutama disebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri pekerja, sementara kondisi kerja di sekitarnya lebih banyak menggiringnya pada mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat dipenuhi dari luar dirinya.

### 2.1.3.2 Teori-Teori Motivasi

Menurut Nawawi Hadari (2001 : 352) terdapat enam teori motivasi yaitu :

#### 1. Teori kebutuhan dari Maslow

Setiap manusia memiliki kebutuhan dalam hidupnya, kebutuhan terdiri dari kebutuhan fisik, kebutuhan psikologis, dan kebutuhan spiritual. Dalam teori ini kebutuhan diartikan sebagai kekuatan / tenaga (energi) yang menghasilkan dorongan bagi individu untuk melakukan kegiatan, agar dapat memenuhi atau memuaskan kebutuhan tersebut. Kebutuhan yang sudah terpenuhi/terpuaskan tidak berfungsi atau kehilangan kekuatan dalam memotivasi suatu kegiatan, sampai saat timbul kembali sebagai kebutuhan baru, yang mungkin saja sama dengan yang sebelumnya.

## 2. Teori dua faktor dari Herzberg

Teori ini mengemukakan bahwa ada dua faktor yang dapat memberikan kepuasan dalam bekerja. Kedua faktor tersebut adalah :

- a. Faktor sesuatu yang dapat memotivasi (*motivator*). Faktor ini antara lain adalah faktor prestasi (*achievement*), faktor pengakuan / penghargaan, faktor tanggung jawab, faktor memperoleh kemajuan dan perkembangan dalam bekerja khususnya promosi, dan faktor pekerjaan itu sendiri. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi dalam teori Maslow.
- b. Kebutuhan kesehatan lingkungan kerja (*hygiene factors*). Faktor ini dapat berbentuk upah/gaji, hubungan antara pekerja, supervisi teknis, kondisi kerja, kebijaksanaan perusahaan, dan proses administrasi di perusahaan. Faktor ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang lebih rendah dalam teori Maslow.

## 3. Teori prestasi (*achievement*) dari McClelland

Teori ini mengklasifikasikan motivasi berdasarkan akibat suatu kegiatan berupa prestasi yang dicapai, termasuk juga dalam bekerja. Dengan kata lain kebutuhan berprestasi merupakan motivasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Dalam hubungannya dengan Teori Maslow, berarti motivasi ini terkait dengan kebutuhan pada urutan yang tinggi, terutama kebutuhan aktualisasi diri dan kebutuhan akan status dan kekuasaan. Kebutuhan ini memerlukan dan mengharuskan seseorang pekerja melakukan kegiatan belajar, agar menguasai keterampilan / keahlian yang memungkinkan seorang pekerja mencapai suatu prestasi. Berikutnya jika dihubungkan dengan teori dua faktor, jelas bahwa prestasi termasuk klasifikasi faktor sesuatu yang memotivasi (*motivator*) dalam melaksanakan pekerjaan.

#### **4. Teori penguatan (*reinforcement*)**

Teori ini banyak dipergunakan dan fundamental sifatnya dalam proses belajar, dengan mempergunakan prinsip yang disebut "Hukum Ganjaran (*Law Of Effect*)". Hukum itu mengatakan bahwa suatu tingkah laku yang mendapat ganjaran menyenangkan akan mengalami penguatan dan cenderung untuk diulangi. Misalnya setiap memperoleh nilai baik dalam belajar mendapat pujian atau hadiah, maka cenderung untuk dipertahankan dengan mengulangi proses belajar yang pernah dilakukan.

#### **5. Teori harapan (*expectancy*)**

Teori ini berpegang pada prinsip yang mengatakan "terdapat hubungan yang erat antara pengertian seseorang mengenai suatu tingkah laku, dengan hasil yang ingin diperolehnya sebagai harapan." Dengan demikian berarti juga harapan merupakan energi penggerak untuk melakukan suatu kegiatan, yang karena terarah untuk mencapai sesuatu yang diinginkan disebut "usaha". Usaha di lingkungan para pekerja dilakukan berupa kegiatan yang disebut bekerja, pada dasarnya didorong oleh harapan tertentu.

#### **6. Teori tujuan sebagai motivasi**

Dalam bekerja tujuan bukan harapan. Dalam kenyataannya harapan bersifat subyektif dan berbeda-beda antara setiap individu, meskipun bekerja pada unit kerja atau perusahaan yang sama. Tujuan bersumber dari rencana strategik dan rencana operasional organisasi / perusahaan, yang tidak dipengaruhi individu dan tidak mudah berubah-ubah. Oleh karena itu tujuan bersifat obyektif.

### **2.1.4 Kinerja**

#### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja**

Kinerja seorang karyawan adalah hal penting, sekaligus menentukan efektif tidaknya kinerja di suatu perusahaan. Apabila kinerja karyawan tidak baik,

maka kinerja perusahaan pun secara otomatis tidak baik, begitu sebaliknya. Sayangnya penilaian kinerja karyawan masih dipandang sebelah mata, baik oleh pihak perusahaan maupun karyawan. Pihak karyawan memandang evaluasi kinerja dengan sebelah mata, karena mereka merasa tidak mendapat manfaat maksimal dari penilaian yang dialami tidak dilaksanakan secara objektif dan tidak benar-benar mempengaruhi promosi ataupun kenaikan gaji. Pihak perusahaan pula banyak yang tidak serius membuat penilaian kinerja. Indikasinya tampak bahwa penilaian kinerja tidak dilakukan secara berkala tanpa mengikuti metode resmi tertentu.

Menurut Ruky (2006 : 15) mengemukakan bahwa kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.

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

Sedangkan Wibowo (2008 : 7) bahwa kinerja karyawan adalah hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Kinerja merupakan implementasi dari rencana yang telah disusun tersebut. Implementasi kinerja dilakukan oleh sumber daya manusia yang memiliki kemampuan, kompetensi, motivasi, dan kepentingan. Bagaimana organisasi menghargai dan memperlakukan sumber daya manusianya akan memengaruhi sikap dan perilakunya dalam menjalankan kinerja.

Kinerja organisasi juga ditunjukkan oleh bagaimana proses berlangsungnya kegiatan untuk mencapai tujuan tersebut. Di dalam proses pelaksanaan aktivitas harus selalu dilakukan monitoring, penilaian, dan *review* atau peninjauan ulang terhadap kinerja sumber daya manusia. Melalui monitoring, dilakukan pengukuran dan penilaian kinerja secara periodik untuk mengetahui pencapaian kemajuan kinerja dilakukan prediksi apakah terjadi deviasi pelaksanaan terhadap rencana yang dapat mengganggu pencapaian tujuan.

Pencapaian tujuan organisasi menunjukkan hasil kerja atau prestasi kerja organisasi dan menunjukkan sebagai kinerja atau performa organisasi. Hasil kerja organisasi diperoleh dari serangkaian aktivitas yang dijalankan organisasi. Aktivitas organisasi dapat berupa pengelolaan sumber daya organisasi maupun proses pelaksanaan kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk menjamin agar aktivitas tersebut dapat mencapai hasil yang diharapkan, diperlukan upaya manajemen dalam pelaksanaan aktivitas.

Kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggungjawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Dengan demikian, hakikat manajemen kinerja adalah bagaimana mengelola seluruh kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya.

#### **2.1.4.2 Pengertian Manajemen Kinerja**

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

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

Ruky (2006 : 6) mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah berkaitan dengan usaha, kegiatan atau program yang diprakarsai dan dilaksanakan oleh pimpinan organisasi (perusahaan), untuk merencanakan, mengarahkan dan mengendalikan prestasi karyawan.

Sedarmayanti (2008 : 87) mengemukakan bahwa manajemen kinerja adalah proses yang digunakan pengusaha untuk memastikan karyawan bekerja searah dengan tujuan organisasi.

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

#### **2.1.4.3 Pengertian Penilaian Kinerja**

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

Menurut Wahyudi (2002 : 101) penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja/jabatan seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.

Sedangkan Simamora (2004 : 338) penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja individu pegawai. Penilaian kinerja merupakan sarana untuk memperbaiki pegawai yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari para pelaksanaannya, yaitu para pegawainya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi.

#### **2.1.4.4 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai. Faktor-faktor itu meliputi karakteristik orang, input, output, konsekuensi, dan umpan balik. Karakteristik pegawai adalah pengetahuan, keterampilan, kemampuan, motivasi, sikap dan kepribadian pegawai. Input mengacu pada instruksi yang memberitahu pegawai tentang apa, bagaimana, dan kapan pelaksanaan. Selain itu, dukungan yang diberikan kepada pegawai untuk membantu mereka. Output merujuk

kepada standar kinerja. Konsekuensi merupakan insentif yang mereka terima karena kinerja yang baik. Umpan balik merupakan informasi yang pegawai terima selama mereka bekerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2006 : 82) faktor-faktor yang memengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

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

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Menurut Mangkunegara (2008) menyatakan bahwa faktor yang memengaruhi kinerja antara lain : a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. b. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

## 2.2 Penelitian Empirik

Untuk memudahkan penulis dalam penelitian selanjutnya, maka penulis mengambil acuan dari penelitian yang dilakukan oleh :

1. Fahmi (2009) yang meneliti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai SPBU Pandanarang Semarang.

Hasil penelitian yang dilakukan menunjukkan bahwa pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai pada kantor SPBU Pandanarang Semarang.

2. M. Wahyuddin (2009) dengan judul Analisis Kepemimpinan dan Motivasi terhadap Kinerja Pegawai pada Kantor Kesatuan Bangsa dan Perlindungan Masyarakat di Kabupaten Wonogiri.

Hasil penelitian keduanya menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai. Hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa penelitian ini menggunakan metode sensus karena keterbatasan populasi yaitu 52 pegawai. Data yang diperoleh diuji dengan uji validitas dan reliabilitas untuk memastikan kevalidan data, kemudian dilakukan analisis data dengan uji regresi dan korelasi dengan bantuan SPSS 14. Dari hasil penelitian diperoleh nilai koefisien determinasi ( $r^2$ ) sebesar 44,08% yang berarti kinerja ditentukan oleh motivasi kerja dan gaya kepemimpinan dan sisanya sebesar 55,92% dipengaruhi oleh faktor lain.

3. Indi Djastuti (2009) mengenai analisis pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa Politik dan Perlindungan Masyarakat Provinsi Jawa Tengah.

Hasil analisis yang diperoleh menunjukkan bahwa kedua variabel berpengaruh signifikan terhadap peningkatan kinerja pegawai, dengan persamaan regresi =  $Y = 0,465 X_1 + 0,398 X_2$ , yang berarti kepemimpinan dan

motivasi kerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Sedangkan analisis koefisien determinasi diperoleh nilai ( $R^2$ ) adalah 0,680 yang berarti sebanyak 68% pengaruh dari kepemimpinan dan motivasi, sedangkan sisanya sebesar 32% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini.

### **2.3 Kerangka Pikir**

Kepemimpinan memainkan peranan yang penting dalam menentukan pencapaian tujuan dalam organisasi perusahaan. Dikatakan penting karena pimpinan membutuhkan orang lain yaitu bawahan untuk melaksanakan secara langsung tugas-tugasnya. Suatu kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kondusif dalam kehidupan organisasional.

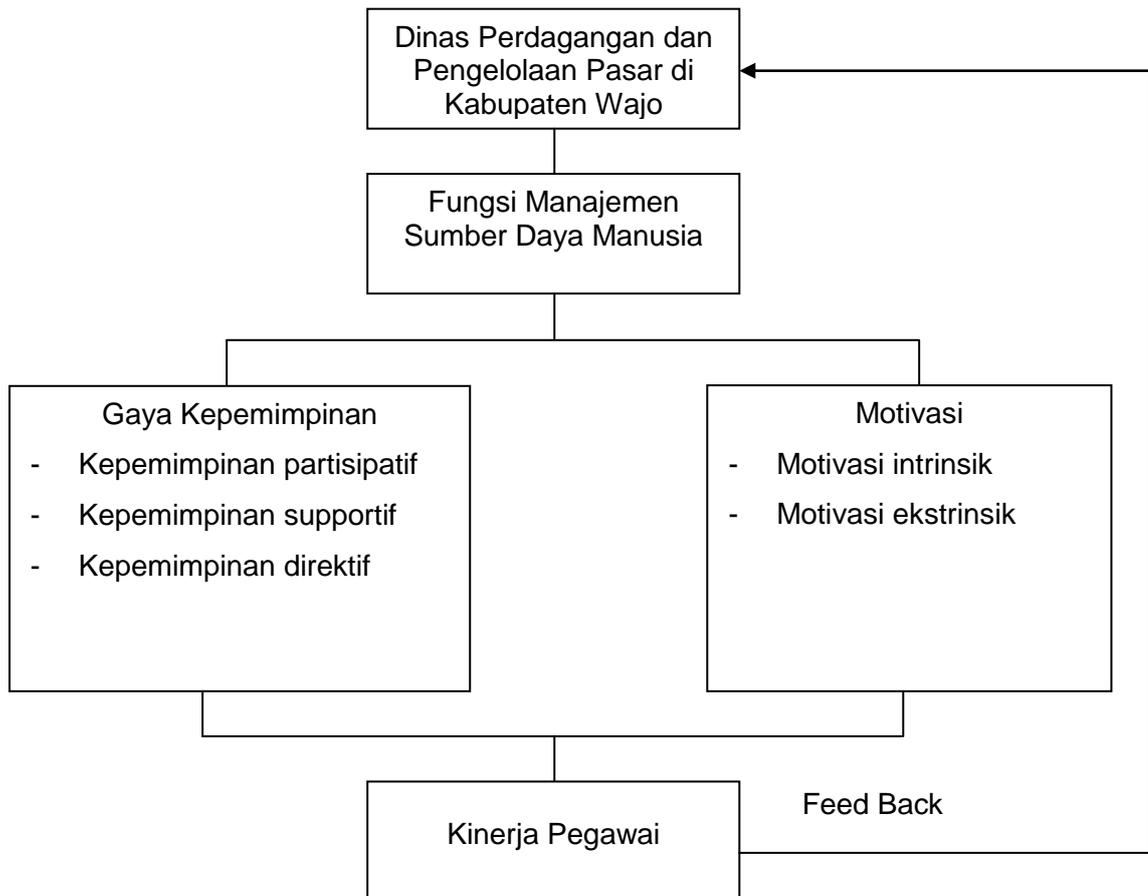
Pentingnya mengenai kepemimpinan dalam organisasi, maka salah satu faktor yang perlu diperhatikan oleh seorang pemimpin dalam melaksanakan kepemimpinan dalam organisasi adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan akan ditentukan dari berbagai faktor yakni dari segi latar belakang, nilai dan pengalaman dari pimpinan perusahaan, pemimpin menilai bahwa kepentingan organisasi harus lebih didahulukan dari kepentingan individu dan selain itu gaya kepemimpinan yang diterapkan hendaknya dapat berorientasi pada suatu pekerjaan, selain dari kepemimpinan maka yang perlu diperhatikan oleh setiap instansi adalah motivasi kerja. Karena dengan kepemimpinan yang baik maka akan menjadi pendorong bagi pegawai untuk lebih meningkatkan kinerja kerjanya.

Berdasarkan uraian mengenai pentingnya kepemimpinan dan motivasi dalam organisasi maka perlunya dilakukan analisis pengaruh kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja Pegawai pada Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar maka dibutuhkan peningkatan kinerja pegawai melalui gaya

kepemimpinan, karena dengan kepemimpinan yang baik dan konsekuen maka akan menimbulkan dorongan atau motivasi bagi pegawai untuk lebih meningkatkan kinerja kerjanya.

Dalam kaitannya dengan uraian tersebut di atas maka dapat disajikan kerangka pikir yang digunakan dalam penelitian ini yang dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.5. Kerangka Pikir



## **2.4. Hipotesis**

Dari masalah pokok yang telah dikemukakan di atas, berikut ini dapat disajikan hipotesis sebagai jawaban atau dugaan sementara dalam penelitian ini, yaitu sebagai berikut :

1. Bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar di Kabupaten Wajo
2. Bahwa dari kedua variabel gaya kepemimpinan dan motivasi kerja, maka variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap kinerja pegawai pada Dinas Perdagangan dan Pengelolaan Pasar di Kabupaten Wajo adalah kepemimpinan.