

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Uraian Teoritis

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah suatu kemampuan yang merupakan hasil dari proses perubahan karakter dalam diri seseorang. Kepemimpinan merupakan sesuatu yang tumbuh dan berkembang dalam diri seseorang. Faktor kepemimpinan memainkan peranan yang sangat penting dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan kinerja, baik pada tingkat kelompok maupun pada tingkat organisasi. Dikatakan demikian karena kinerja tidak hanya menyoroti pada sudut tenaga pelaksana yang pada umumnya bersifat teknis akan tetapi juga dari kelompok kerja dan manajerial.

Definisi kepemimpinan secara luas meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Kepemimpinan menurut Hasibuan (2007:143) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Thoha (2004:345) menyatakan bahwa kepemimpinan dapat diartikan sebagai suatu inisiatif bertindak yang menghasilkan suatu pola konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama-sama.

Sedangkan menurut Kartono (2001:24), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mau bekerja sama untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan merupakan suatu aktivitas tersembunyi yang dituntut dari pribadi seorang pemimpin untuk dapat mempengaruhi dan mengajak para bawahan untuk dapat melaksanakan aktivitas dalam mencapai tujuan.

2. Gaya dan Bentuk Kepemimpinan

a. Gaya Kepemimpinan

Gaya dasar kepemimpinan seseorang terpilih dari kombinasi antara perilaku mengarahkan dan perilaku mendukung. Perilaku mengarahkan dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan bawahan dalam komunikasi satu arah dalam bentuk menetapkan peranan yang harus dilakukan bawahan, memberitahukan bawahan apa yang seharusnya dikerjakan dengan pengawasan yang ketat, sedangkan perilaku mendukung dirumuskan sebagai sejauh mana seorang pemimpin melibatkan bawahannya dalam komunikasi dua arah seperti mendengar, memberikan dukungan dan dorongan, memudahkan interaksi dan melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan (Thoha, 2004:76).

Berikut ini adalah uraian gaya kepemimpinan menurut Ghozally (2005:170-173) yaitu :

1) Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan otoriter adalah jika kekuasaan atau wewenang sebagian besar mutlak tetap berada pada pimpinan atau kalau pimpinan itu menganut sistem sentralisasi wewenang. Pengambilan keputusan dan kebijaksanaan hanya ditetapkan sendiri oleh pimpinan, bawahan tidak diikutsertakan untuk memberikan saran, ide dan pertimbangan dalam proses pengambilan keputusan.

2) Kepemimpinan Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif adalah apabila dalam kepemimpinannya dilakukan dengan cara persuasif, menciptakan kerjasama yang serasi, menumbuhkan loyalitas, dan partisipasi para bawahan. Pemimpin memotivasi bawahan agar merasa ikut memiliki perusahaan.

3) Kepemimpinan Delegatif

Kepemimpinan delegatif adalah apabila seorang pemimpin mendelegasikan wewenang kepada bawahan dengan agak lengkap. Dengan demikian, bawahan dapat mengambil keputusan dan kebijaksanaan dengan bebas atau leluasa dalam melaksanakan pekerjaannya. Pemimpin tidak peduli cara bawahan mengambil keputusan dan mengerjakan pekerjaannya, sepenuhnya diserahkan kepada bawahan. Pada prinsipnya pemimpin bersikap, menyerahkan dan mengatakan kepada bawahan, “inilah pekerjaan yang harus saudara kerjakan, saya tidak peduli,

terserah saudara bagaimana mengerjakannya asal pekerjaan tersebut bisa diselesaikan dengan baik”.

4) Kepemimpinan Situasional

Bentuk kepemimpinan situasional dikembangkan oleh Paul Hersey dan Kennet H. Blanchard di Pusat studi kepemimpinan pada akhir tahun 1960. Bentuk yang dikembangkan beliau ini pada awal memang mengacu pada pendekatan teori situasional yang menekankan perilaku pemimpin dan merupakan bentuk praktis yang dapat digunakan manajer, tenaga pemasaran, guru atau orang tua untuk membuat keputusan dari waktu ke waktu secara efektif dalam rangka mempengaruhi orang lain. Menurut kepemimpinan situasional tidak ada satu pun cara yang terbaik untuk mempengaruhi orang lain. Bentuk kepemimpinan mana yang harus digunakan terhadap individu atau kelompok tergantung pada tingkat kesiapan orang yang akan dipengaruhi.

b. Bentuk Kepemimpinan

Bentuk perilaku kepemimpinan memusatkan pada bentuk pemimpin dalam hubungannya dengan bawahan. Walters (2004:299-300) telah mengidentifikasi dua bentuk kepemimpinan :

1. Bentuk dengan orientasi tugas (*task-oriented*)
2. Bentuk dengan orientasi karyawan (*employee-oriented*)

3. Indikator Kepemimpinan

Kartono (2008:34) menyatakan bahwa yang menjadi indikator kepemimpinan adalah :

a. Sifat

Sifat seorang pemimpin sangat berpengaruh dalam gaya kepemimpinan untuk menentukan keberhasilannya, serta ditentukan oleh kemampuan pribadi pemimpin.

b. Kebiasaan

Kebiasaan memegang peranan utama dalam gaya kepemimpinan menggambarkan segala tindakan yang dilakukan sebagai pemimpin yang baik.

c. Temperamen/ Otoriter

Gaya atau perilaku seorang pemimpin dan gaya khasnya dalam memberi tanggapan dalam berinteraksi dengan orang lain.

d. Watak

Watak seorang pemimpin yang lebih subyektif dapat menjadi penentu bagi keunggulan seorang pemimpin dalam mempengaruhi keyakinan, ketekunan, daya tahan dan keberanian.

e. Kepribadian

Seorang pemimpin menentukan keberhasilannya yang ditentukan oleh sifat-sifat, dan karakteristik kepribadian yang dimilikinya.

4. Pengertian Etos Kerja

Istilah Inggris *ethos* diartikan sebagai watak atau semangat fundamental suatu budaya, berbagai ungkapan yang menunjukkan kepercayaan, kebiasaan atau perilaku suatu kelompok masyarakat. Jadi etos kerja berkaitan erat dengan budaya kerja. Sebagai dimensi budaya, keberadaan etos kerja dapat diukur dengan tinggi rendah, kuat atau lemah.

Sinamo (2005:98) menyatakan bahwa etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kedsaran yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral. Istilah paradigma disini berarti konsep utama tentang kerja itu sendiri yang mencakup idealisme yang mendasari, prinsip-prinsip yang mengatur, nilai-nilai yang menggerakkan, sikap-sikap yang dilahirkan, dan standar-standar yang hendak dicapai.

Dari pengertian etos kerja diatas, maka jika seseorang, suatu organisasi atau suatu komunitas menganut paradigma kerja tertentu, percaya padanya secara tulus dan serius, serta berkomitmen pada paradigma kerja tersebut, maka kepercayaan itu akan melahirkan sikap kerja dan perilaku kerja mereka secara khas. Hal tersebutlah etos kerja mereka dan itu pula budaya kerja mereka.

Pegawai yang memiliki etos kerja yang tinggi tercermin dalam perilakunya, seperti suka bekerja keras, bersikap adil, tidak membuang-buang waktu selama bekerja, keinginan memberikan lebih dari sekedar yang disyaratkan, mau bekerja sama, hormat terhadap rekan kerja dan sebagainya. Tentu saja

perusahaan mengharapkan para pegawai memiliki etos kerja yang tinggi agar dapat memberikan kontribusi bagi perkembangan perusahaan secara keseluruhan.

Menurut Anoraga dan Suryanti (2004:123) pengertian secara umum tentang etos kerja adalah budaya dan tata nilai tingkah laku yang dimiliki oleh seorang manusia pekerja yang baik.

Menurut Mathis & Jackson (2006:254) etos kerja adalah totalitas kepribadian dirinya serta cara mengekspresikan, memandang, meyakini, dan memberikan makna pada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal. Karyawan yang memiliki etos kerja yang baik akan berusaha menunjukkan suatu sikap, watak serta keyakinan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan bertindak dan bekerja secara optimal.

Berdasarkan beberapa pengertian diatas, maka dapat disimpulkan etos kerja adalah sikap yang mendasar baik sebelum, proses dan hasil yang bisa mewarnai manfaat suatu pekerjaan untuk meningkatkan produktifitas dan profesionalitas kerja pegawai.

5. Cara Menumbuhkan Etos Kerja

Etos kerja sepenuhnya berkaitan dengan hal-hal yang berhubungan dengan kesadaran dalam menentukan pilihan terhadap suatu pekerjaan, memberikan dorongan, motivasi, dan memberikan makna terhadap suatu pekerjaan, yang kemudian akan berkembang menjadi watak atau sikap mental dalam bekerja.

Menurut Siregar (2000:71) usaha dalam meningkatkan etos kerja seseorang dapat dilakukan dengan membina aspek kecerdasan dalam diri seseorang, diantaranya :

- a. Kesadaran, yaitu keadaan mengerti akan pekerjaannya.
- b. Semangat, yaitu Keinginan untuk bekerja.
- c. Kemauan, yaitu apa yang diinginkan atau keinginan, kehendak dalam bekerja.
- d. Komitmen, merupakan perjanjian untuk melaksanakan pekerjaan.
- e. Inisiatif, yaitu usaha mula-mula, prakarsa dalam bekerja.
- f. Produktif, yaitu banyak menghasilkan sesuatu bagi perusahaan/organisasi.
- g. Peningkatan, merupakan proses, cara atau perbuatan meningkatkan usaha, kegiatan dan sebagainya.
- h. Wawasan, adalah konsepsi atau cara pandang tentang bekerja.

Adapun delapan aspek Etos Kerja adalah sebagai berikut :

1. Kerja adalah rahmat; karena kerja merupakan pemberian dari Yang Maha Kuasa, maka individu harus dapat bekerja dengan tulus dan penuh syukur.
2. Kerja adalah amanah; kerja merupakan titipan berharga yang dipercayakan pada kita sehingga secara moral kita harus bekerja dengan benar dan penuh tanggung jawab.

3. Kerja adalah panggilan; kerja merupakan suatu dharma yang sesuai dengan panggilan jiwa kita sehingga kita mampu bekerja dengan penuh integritas.
4. Kerja adalah aktualisasi; pekerjaan adalah sarana bagi kita untuk mencapai hakikat manusia yang tertinggi sehingga kita akan bekerja keras dengan penuh semangat
5. Kerja adalah ibadah; bekerja merupakan bentuk bakti dan ketaqwaan kepada Sang Khalik, sehingga melalui pekerjaan individu mengarahkan dirinya pada tujuan agung Sang Pencipta dalam pengabdian.
6. Kerja adalah seni; kerja dapat mendatangkan kesenangan dan kegairahan kerja sehingga lahirlah daya cipta, kreasi baru, dan gagasan inovatif.
7. Kerja adalah kehormatan; pekerjaan dapat membangkitkan harga diri sehingga harus dilakukan dengan tekun dan penuh keunggulan.
8. Kerja adalah Pelayanan; manusia bekerja bukan hanya untuk memenuhi kebutuhannya sendiri saja tetapi untuk melayani sehingga harus bekerja dengan sempurna dan penuh kerendahan hati.

6. Indikator Etos Kerja

Kusnan (2004:102) menyimpulkan pemahaman bahwa Etos Kerja menggambarkan suatu sikap, maka ia menggunakan lima indikator untuk mengukur Etos Kerja. Menurutnya Etos Kerja mencerminkan suatu sikap yang memiliki dua alternatif, positif dan negatif. Suatu individu atau kelompok

masyarakat dapat dikatakan memiliki Etos Kerja yang tinggi, apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut:

1. Mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia,
2. Menempatkan pandangan tentang kerja, sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia,
3. Kerja yang dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia,
4. Kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita,
5. Kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.

Bagi individu atau kelompok masyarakat yang memiliki Etos Kerja yang rendah, maka akan ditunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya (Kusnan, 2004:108), yaitu :

1. Kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri,
2. Kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia,
3. Kerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan,
4. Kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan,
5. Kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup.

Sedangkan menurut Nitisemito (2001: 75), indikator dari etos kerja adalah sebagai berikut :

- a. Sikap karyawan, yang meliputi fleksibilitas saat bekerja dan penyesuaian kerja

- b. Perasaan seorang karyawan, yaitu penguasaan pekerjaan dan senang bekerja
- c. Kesiediaan karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, yang meliputi kepatuhan bekerja, dan kemauan menyelesaikan pekerjaan
- d. Keseriusan karyawan saat bekerja, yaitu kesungguhan dalam bekerja

7. Pengertian Kinerja

Menurut Handoko (2006:67), kinerja merupakan hasil yang dapat dicapai atau prestasi yang dicapai karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan pada suatu organisasi. Kinerja juga dapat didefinisikan sebagai kesiediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawab dengan hasil seperti yang diharapkan (Rivai dan Basri, 2005:214).

Menurut Soeprihanto (2002:7), kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

8. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Mathis & Jackson (2006:180) kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi yang antara lain adalah :

- a. Kuantitas kerja, adalah volume kerja yang dihasilkan dibawah kondisi normal.
- b. Kualitas kerja, adalah kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil dengan tidak mengabaikan volume kerja.
- c. Pemanfaatan waktu yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
- d. Kerjasama yaitu kemampuan menangani hubungan kerja.

Sedangkan menurut Wiyadi (2001:40), indikator-indikator yang dapat mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Pendidikan dan keterampilan
- b. Disiplin
- c. Sikap
- d. Motivasi

9. Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut Yani (2012:117), penilaian kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan

sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Penilaian kinerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.

Sehingga dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja di dalam sebuah organisasi atau perusahaan merupakan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan dan standar kinerja dan memotivasi kinerja individu waktu berikutnya. Penilaian kinerja menjadi dasar bagi keputusan-keputusan yang mempengaruhi gaji, promosi, pemberhentian, pelatihan, transfer, dan kondisi kepegawaian lainnya.

Adapun tujuan dan kegunaan penilaian kerja adalah sebagai berikut (Hasibuan, 2007:87) :

- a. Sebagai dasar pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian dan penetapan berapa besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program pelatihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan peralatan kerja.

- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada dalam organisasi.
- f. Sebagai alat untuk meningkatkan kompetensi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.

B. Penelitian Terdahulu

Tabel II.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Indikator	Hasil Penelitian
1	Praja 2015	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Etos Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Kependudukan Dan Catatan Sipil Kabupaten Sleman	<ul style="list-style-type: none"> • Kapasitas • Prestasi dan pendidikan • Tanggung jawab • Partisipasi • Status • Sikap karyawan • Perasaan karyawan • Kesiediaan karyawan dalam melakukan pekerjaan • Keseriusan karyawan • Kualitas Kerja • Kuantitas Kerja • Keandalan • Sikap karyawan 	Gaya kepemimpinan dan Etos kerja mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Kependudukan dan Catatan Sipil Kabupaten Sleman
2	Nasution 2009	Pengaruh motivasi dan kepemimpinan terhadap kinerja Pegawai PDAM	<ul style="list-style-type: none"> • Sifat • Kebiasaan • Temperamen • Watak • Kepribadian • Kuantitas dari hasil • Kualitas dari hasil 	Motivasi dan kepemimpinan secara serentak berpengaruh sangat signifikan terhadap kinerja

Tirtanadi • Kehadiran Pegawai PDAM
Medan • Kemampuan bekerja Tirtanadi Medan
sama

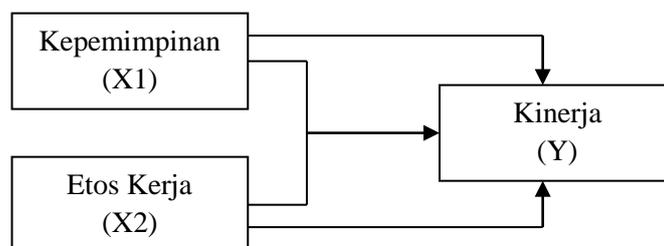
C. Kerangka Konseptual

Kepemimpinan menurut Hasibuan (2007:143) adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Menurut Anoraga dan Suryanti (2004:123) pengertian secara umum tentang etos kerja adalah budaya dan tata nilai tingkah laku yang dimiliki oleh seorang manusia pekerja yang baik. Karyawan yang memiliki etos kerja yang baik akan berusaha menunjukkan suatu sikap, watak serta keyakinan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dengan bertindak dan bekerja secara optimal.

Menurut Soeprihanto (2002:7), kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Berdasarkan teori-teori pendukung yang telah penulis kemukakan diatas, maka model kerangka konseptual dari penelitian ini adalah sebagai berikut :



Gambar II.1 **Kerangka Konseptual**

Keterangan Gambar :

1. Kepemimpinan (X1) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja (Y)
2. Etos Kerja (X2) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja (Y)
3. Kepemimpinan (X1) dan etos kerja (X2) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja (Y)

D. Hipotesis

Sugiyono (2013:134), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Dan berdasarkan perumusan masalah yang telah ditetapkan, maka hipotesis yang dikemukakan oleh peneliti yaitu :

1. Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan
2. Etos kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan
3. Kepemimpinan dan etos kerja secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan