

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

#### A. Tinjauan Pustaka

Pada bagian ini peneliti meninjau kembali penelitian terdahulu mengenai analisa dan faktor yang mendukung kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan. Peneliti memiliki acuan dalam menyusun penelitian sekaligus sebagai bahan perbandingan untuk kegiatan berikutnya. Adapun penelitian tersebut adalah sebagai berikut :

**Tabel 2. 1**  
**Penelitian Terdahulu**

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Uji Analisis	Hasil Penelitian
1.	Ristati (2013)	<i>“Analisis Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Motivasi Kerja terhadap Prestasi Kerja Karyawan Divisi Produksi PT. Arun NGL Lhokseumawe”</i>	Regresi linear berganda	Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan kepemimpinan situasional dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada divisi produksi PT. Arun NGL Lhokseumawe.
2.	Sakra Brahma Putra,	<i>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional dan</i>	Analisis jalur ( <i>path analysis</i> )	Gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan,

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Uji Analisis	Hasil Penelitian
	Ahyar Yuniawan (2015)	<i>Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening</i>		motivasi kerja dapat memediasi pengaruh gaya kepemimpinan situasional dan lingkungan kerja terhadap kinerja.
3.	Siti Hidayati , Hamidah Nayati Utami dan Arik Prasetya (2015)	<i>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan”</i>	Analisis Statistik Deskriptif, Path Analysis, dan Uji t	Kepemimpinan situasional berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja dan kepuasan kerja memiliki pengaruh secara langsung terhadap kinerja karyawan pada divisi TWR & APP – TMA AirNav Indonesia Kantor Cabang ATC Bandara Soekarno Hatta.
4.	Eriknawati (2017)	<i>“Pengaruh Kepemimpinan Situasional dan Disiplin Kerja Pegawai pada Dinas Pekerjaan Umum Kabupaten Konawe Kepulauan”</i>	Regresi linear berganda	Kepemimpinan situasional dan disiplin kerja secara berpengaruh signifikan dan simultan terhadap kinerja pegawai. Hal ini ditunjukkan bahwa kepemimpinan situasional dan disiplin kerja yang baik akan meningkatkan kinerja.
5.	Hendarto (2009)	<i>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan</i>	Regresi linear	Variabel gaya kepemimpinan situasional yang terdiri dari gaya

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Uji Analisis	Hasil Penelitian
		<i>Situasional terhadap Kinerja Guru SMK Negeri 1 Wanareja Kabupaten Cilacap</i>	berganda dengan teknik <i>Simple Random Sampling</i> .	mengarahkan, gaya membimbing, gaya mendukung dan gaya pendelegasian secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja guru. Yang berarti gaya mengarahkan, gaya membimbing, gaya mendukung dan gaya pendelegasian secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja guru.
6.	Sari Kusuma Dewi dan Agus Frianto (2013)	<i>“Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi.”</i>	SEM ( <i>Structural Equation Modelling</i> ) yang dioperasikan menggunakan <i>software Smart PLS (Partial Least Square) 2.0</i>	Lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, lingkungan kerja memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi, dan motivasi akan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan, dan motivasi tidak sebagai perantara terhadap pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan.
7.	Ridwan (2011)	<i>“Analisis Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada</i>	Regresi Linear Berganda	Pengaruh gaya kepemimpinan situasional, yang dalam hal ini terdiri dari perilaku instruksi, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi dan perilaku delegasi

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Uji Analisis	Hasil Penelitian
		<i>Sekretariat DPRD Kota Kediri.</i>		seluruhnya memberikan peran serta yang signifikan terhadap kinerja karyawan di sekretariat DPRD Kota Kediri sedangkan perilaku delegasi secara sendiri mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan sekretariat DPRD Kota Kediri
8.	Ida Ayu Brahmasari dan Peniel Siregar (2009)	<i>“Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi terhadap Disiplin Kerja dan Kinerja Karyawan pada PT Central Proteinaprima Tbk.”</i>	Analisis Statistik Deskriptif, Path Analysis, dan Uji t	Hasil analisis menunjukkan bahwa Budaya organisasi, kepemimpinan situasional, pola komunikasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja kerja dan disiplin kerja karyawan di PT Central Proteinaprima Tbk. Disiplin kerja juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja karyawan di PT Central Proteinaprima Tbk.
9.	Ratri Wahyuningtyas dan Lutfi Dwi Erianto (2011)	<i>“Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Pegawai Unit</i>	Regresi linear berganda	Gaya kepemimpinan Situasional (Telling (X1), Selling(X2), Partisipasi (X3), dan Delegasi (X4)) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja

No.	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Alat Uji Analisis	Hasil Penelitian
		<i>Pelayanan Jaringan PT. PLN (Persero) Bandung Utara Kotamadya Bandung</i>		pegawai sebesar 86,10%. Sedangkan Gaya kepemimpinan Situasional (Telling (X1), Selling (X2), Partisipasi(X3), dan Delegasi (X4)) secara parsial berpengaruh signifikan terhadap Kinerja pegawai.
10.	Sonny Arwan (2014)	<i>“ Pengaruh Kepemimpinan Situasional Guru terhadap Kedisiplinan Siswa dalam Kelas di SMK Koperasi Yogyakarta ”</i>	<i>Rating Scale</i>	Terdapat pengaruh positif dan signifikan mengenai kepemimpinan situasional guru terhadap kedisiplinan siswa dalam kelas. Kedisiplinan siswa dalam kelas 10,8% dipengaruhi oleh kepemimpinan situasional guru, sedangkan 89,2% kedisiplinan siswa dalam kelas dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini, seperti faktor keluarga, lingkungan sekolah dan faktor lainnya.

**Tabel 2. 2**

**Tabel Persamaan dan Perbedaan**

No.	Peneliti	Persamaan	Perbedaan
1.	Ristati	a. Sama-sama meneliti	a. Penelitian tersebut peneliti menggunakan metode penelitian survey untuk pengumpulan

No.	Peneliti	Persamaan	Perbedaan
	(2013)	tentang pengaruh Kepemimpinan Situasional.	datanya, sedangkan penelitian yang akan saya teliti menggunakan metode kuisisioner yang di dukung dengan wawancara. b. Variable yang digunakan kedua dan ketiga pada penelitian tersebut yaitu motivasi kerja dan prestasi kerja karyawan sedangkan pada penelitian saya yaitu disiplin kerja dan kinerja karyawan.
2.	Sakra Brahma Putra, Ahyar Yuniawan (2015)	a. Meneliti tentang pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.	a. Terdapat variable motivasi sebagai variabel intervening dengan menggunakan path analysis sebagai metode pengujinya. b. Penelitian tersebut meneliti tentang pengaruh lingkungan kerja terhadap kinerja karyawan sedangkan saya meneliti tentang pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan. c. Merupakan jenis penelitian kuantitatif.
3.	Siti Hidayati , Hamidah Nayati Utami dan Arik Prasetya (2015)	a. Persamaan penelitian ini yaitu meneliti tentang pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.	a. Dalam penelitian tersebut menggunakan uji path analysis untuk menguji hubungan antarvariabel tujuan. b. Penelitian tersebut meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di bandara sedangkan penelitian yang akan saya teliti yaitu pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di bank. c. Menggunakan metode penelitian kuantitatif.
4.	Eriknawati (2017)	a. Persamaannya yaitu meneliti tentang pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja karyawan.	a. Penelitian tersebut meneliti tentang pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan di DPU sedangkan penelitian yang akan saya teliti yaitu pengaruh disiplin kerja terhadap kinerja karyawan di bank. b. Merupakan jenis penelitian kuantitatif.
5.	Hendarto (2009)	a. Menggunakan wawancara dan kuisisioner sebagai teknik pengumpulan data. b. Meneliti tentang	a. Penelitian tersebut merupakan jenis penelitian kuantitatif b. Penelitian tersebut mengambil obyek penelitian di sekolah.

No.	Peneliti	Persamaan	Perbedaan
		pengaruh kepemimpinan situasional terhadap kinerja	
6.	Sari Kusuma Dewi dan Agus Frianto (2013)	a. Meneliti tentang kinerja karyawan	<p>a. Terdapat variabel penelitian yang berbeda dengan penelitian yang saya lakukan yaitu; Lingkungan kerja dan motivasi.</p> <p>b. Penelitian tersebut menggunakan teknik analisis data yang menggunakan statistik inferensial parametrik analisis kausalitas dengan SEM (<i>Structural Equation Modelling</i>).</p>
7.	Ridwan (2011)	a. Terdapat persamaan variabel penelitian yaitu; Gaya Kepemimpinan Situasional: perilaku instruksi, perilaku konsultasi, perilaku partisipasi, perilaku delegasi dan Kinerja Karyawan	a. Teknik analisis data yang digunakan adalah menggunakan statistik inferensial.
8.	Ida Ayu Brahmasari dan Peniel Siregar (2009)	a. Persamaan penelitian yang dilakukan yaitu meneliti tentang pengaruh kepemimpinan situasional.	<p>a. Penelitian tersebut merupakan jenis penelitian kuantitatif.</p> <p>b. Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian tersebut menggunakan <i>structural equation model</i> (SEM)</p> <p>c. Terdapat beberapa variabel penelitian yang berbeda dengan penelitian yang saya teliti. Penelitian tersebut juga meneliti tentang pengaruhnya budaya organisasi dan pola komunikasi terhadap disiplin kerja.</p>
9.	Ratri Wahyuningsih dan gtyas dan	a. Terdapat persamaan antara variabel yang saya teliti yaitu pengaruh kepemimpinan	<p>a. Penelitian tersebut merupakan jenis penelitian kualitatif.</p> <p>b. Teknik penelitian yang digunakan oleh penelitian tersebut yaitu Analisis Jalur (<i>path analysis</i>).</p>

No.	Peneliti	Persamaan	Perbedaan
	Lutfi Dwi Erianto (2011)	situasional terhadap kinerja karyawan.	
10.	Sonny Arwan (2014)	a. Persamaan penelitian dengan penelitian yang saya teliti yaitu meneliti tentang pengaruh kepemimpinan situasional.	a. Penelitian tersebut merupakan jenis penelitian kuantitatif dengan kedisiplinan sebagai variabel independen. b. Menggunakan sekolah sebagai obyek dan guru sebagai subyek penelitian.

## B. Kerangka Teori

### 1. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM)

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan suatu pengetahuan atau cara bagaimana mengelola hubungan dan peran sumber daya yang dimiliki oleh individu secara efektif dan efisien dan bisa digunakan secara semaksimal mungkin untuk mencapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat secara maksimal. MSDM dilandasi dengan suatu persepsi bahwa masing-masing karyawan adalah manusia, bukan mesin dan bukan juga semata-mata menjadi sumber daya bisnis. Kajian MSDM menyatukan beberapa bidang ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan lain-lain. Manajemen sumber daya manusia juga juga menyangkut desain dan penerapan system perencanaan, pengembangan karyawan, penyusunan karyawan, kompensasi karyawan, pengelolaan karir evaluasi kinerja, dan hubungan ketenaga kerjaan yang baik (Bintoro dan Daryanto, 2017:15).

Manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan mempunyai fungsi sebagai modal (non financial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Sulistiyani dan Rosidah, 2009:11).

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) menurut beberapa ahli adalah sebagai berikut:

- a. Menurut Melayu SP. Hasibuan, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan seni dan ilmu untuk mengelola hubungan dan peran tenaga kerja supaya efisien dan efektif membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat sekitar..
- b. Menurut Achmad S. Rucky, Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan pengaplikasian yang secara efektif dan tepat untuk proses pemanfaatan, pengembangan, dan pemeliharaan anggota yang dimiliki oleh sebuah perusahaan secara efektif agar mencapai tingkat pemanfaatan sumber daya manusia yang maksimal oleh perusahaan tersebut dalam pencapaian tujuan perusahaan.
- c. Menurut Mutia S. Panggabean, MSDM merupakan suatu proses yang terdiri dari perancangan, pengelolaan, pimpinan dan pengendalian strategi-strategi yang berkaitan terhadap analisis pekerjaan, penilaian pekerjaan, penyediaan, peningkatan, kompensasi, marketing, dan pemutusan hubungan kerja agar tercapai tujuan yang telah ditentukan.

Dengan definisi diatas yang dikemukakan oleh para ahli tersebut menunjukkan demikian pentingnya manajemen sumber daya manusia didalam mencapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Unsur manajemen (*Tool of management*), biasa dikenal *market/marketing*, atau pasar (Bintaro dan Daryanto,2017:17)

Tindakan pengelolaan suatu SDM dalam suatu perusahaan bisa dikategorikan dalam beberapa fungsi diantaranya:

a. Perencanaan (*planning*)

Adalah fungsi penentuan strategi-strategi manajemen sumber daya manusia yang akan membantu mencapai tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian (*organizing*)

Adalah fungsi perancangan dan pendirian suatu perusahaan dengan merancang susunan dan hubungan antar para karyawan dan pekerjaan-pekerjaan yang harus dikerjakan, termasuk menentukan pembagian tugas, otoritas dan tanggung jawab.

c. Pengarahan (*directing*)

Adalah fungsi adanya dorongan secara efisien dan efektif dengan tujuan yang telah dirancang.

d. Pengendalian (*controlling*)

Adalah fungsi penilaian, pengawasan, dan pengontrolan dalam kegiatan-kegiatan yang dilakukan untuk mengetahui sampai mana agenda yang sudah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah tercapai (Bintaro dan Daryanto,2017:20).

## 2. Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata "Pimpin" yang berarti tuntun, bina atau bimbing. Istilah kepemimpinan dalam perusahaan adalah pengertian oleh kata "*Leadership*" yang tidak asing untuk kita temui dalam perbincangan sehari-hari, baik pada pertemuan, pidato, televisi dll. Istilah *leadership* bersumber dari kata "*Leader*" yang mempunyai pimpinan. Pemimpin adalah seseorang

yang bisa memberi pengaruh organisasi yang dipimpin untuk memobilisasi usaha bersama-sama untuk tercapainya tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan.

Kepemimpinan adalah salah satu topik manajemen yang paling populer. Kepemimpinan akan membangun komitmen dan antusiasme yang diperlukan orang untuk menerapkan bakat sepenuhnya guna membantu menyelesaikan rencana dan pengendalian yang baik, tidak lain adalah memastikan segala sesuatunya berubah menjadi semestinya (Jhon, 2002:149).

Rencana kepemimpinan menurut Stoner dalam Umar (2000:31) yaitu: Kepemimpinan merupakan proses pengarahan dan memberi pengaruh aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para karyawan. Demikian begitu menurut Newstrom (1996:152) adalah: Kepemimpinan merupakan proses mendorong dan membantu orang lain untuk bekerja dengan antusias mencapai tujuan. Faktor manusialah yang mempertautkan kelompok dan memotivasinya untuk mencapai tujuan. Lalu Menurut Hasibuan (2005:170) kepemimpinan adalah strategi seorang pimpinan mempengaruhi perilaku karyawan, supaya mau bekerja sama dan bekerja secara produktif dan mencapai tujuan perusahaan.

Akan halnya menurut Kartono (1992:39), mengatakan “Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka mencapai tujuan kelompok”. Kepemimpinan menurut Gibson (1997:5) yaitu: “Suatu usaha menggunakan suatu gaya untuk mempengaruhi dan tidak memaksa untuk

memotivasi individual dalam mencapai tujuan”. Menurut Harahap (1996:233), Kepemimpinan (Leadership) yaitu proses memberi pengaruh terhadap orang lain yang bertujuan untuk menciptakan perilaku yang sesuai dengan kemauan kita.

Menurut beberapa pengertian di atas dapat diambil kesimpulan yaitu kepemimpinan adalah strategi untuk mempengaruhi orang lain, pihak karyawan dan kemampuan menunjukkan tingkah laku karyawan untuk usaha bersama-sama dalam rangka agar tercapainya tujuan perusahaan.

Salah satu tolak ukur menilai daya guna kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengambil keputusan. Akan tetapi, tolak ukur itu tidaklah cukup, masih ada tolak ukur yang lain yang penting untuk diamati dalam menilai daya guna kepemimpinan. Tolak ukur atau kriteria yang dimaksud yaitu kemampuan seorang pemimpin dalam menjalankan berbagai fungsi-fungsi kepemimpinan. Beberapa fungsi-fungsi pemimpin tersebut yaitu:

- a. Pengambil keputusan.
- b. Mengembangkan informasi.
- c. Memelihara dan mengembangkan kesetiaan anggota organisasi.
- d. Mempertanggung-jawabkan seluruh aktivitas organisasi kepada pemilik dan masyarakat.
- e. Melakukan pengawasan atas pelaksanaan tugas-tugas yang didelegasikan.
- f. Memberi penghargaan.

Dalam pandangan Islam istilah Kepemimpinan biasa disebut dengan istilah *Khalifah*, *Imamah*, dan *Ulil Amri*. Serta ada juga istilah *Ra'in*. Kata khalifah mempunyai arti ganda. Dalam sepihak khalifah dimaknakan sebagai kepala negara dalam pemerintahan dan kerajaan Islam dimasa lalu, yang berada di konteks kerajaan istilahnya sebagai sultan. Di pihak lain, cukup dikenal dengan istilah khalifah sebagai "Wakil Tuhan" pada muka bumi (Raharjo, 1996).

Sebagai seorang pemimpin merupakan pribadi yang sangat menentukan untuk suatu umat maupun bangsa karena dengan adanya sebuah negara, maju atau tidaknya sebuah negara itu tak lepas dari pimpinannya itu sendiri yang jika seorang pimpinan lebih mengutamakan kepentingan dirinya sendiri maka masyarakat pasti akan terlantar, sebaliknya apabila seorang pimpinan lebih mengutamakan masyarakat maka keadilan akan dapat ditegakkan.

Kepemimpinan tidaklah hanya harta rampasan yang dapat dinikmati oleh pimpinan untuk bersenang-senang, kepemimpinan yaitu tanggung jawab dan kerja keras.

Kepemimpinan merupakan proses menjalankan manusia untuk meraih tujuan. Kepemimpinan mempunyai tiga unsur:

- a. Terdapat tujuan untuk menjalankan manusia.
- b. Terdapat sekelompok manusia.
- c. Terdapat pimpinan yang menuntun dan memberikan pengaruh untuk manusia (Suwaidan dan Basyarahil, 2002:10).

*“Abdullah Ibnu Umar r.a. mengatakan bahwa Rasulullah saw. Bersabda,” “Kalian semua adalah pemimpin dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Penguasa adalah pemimpin bagi rakyatnya dan bertanggung jawab terhadap mereka, istri adalah pemimpin bagi rumah suaminya dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya. Hamba sahaya adalah pemimpin terhadap harta tuannya dan bertanggung jawab terhadap kepemimpinannya”.*(HR Bukhari 844)

Tentang hal ini Islam mewajibkan untuk adanya pimpinan. Dan pimpinan itu harus orang-orang yang beriman, sholeh, berakhlak mulia, dan bertakwa, serta bertanggung jawab. Untuk gambaran kepemimpinan dalam Islam telah diajarkan oleh Nabi Muhammad SAW.

Nabi Muhammad SAW merupakan suri teladan yang mana beliau hidup di tengah-tengah masyarakat yang mempunyai akhlak tidak baik (pada zaman jahiliyah), akan tetapi pada lingkungan seperti itu beliau tidaklah berkembang sebagai manusia yang berakhlak buruk, tetapi sebaliknya yaitu beliau manusia sempurna dengan kepribadian yang tidak membur dan tidak pula larut kedalam arus yang tidak baik tersebut. Dimensi kepribadian yang sangat dominan pada diri beliau yaitu kejujuran.

Dalam Islam mengajarkan agar selalu mengembangkan keimanan dan kepedulian terhadap sesama makhluk hidup, mengangkat tinggi persamaan derajat, menumbuhkan kualitas diri sendiri serta beretika yang menggambarkan *akhlakul karimah*. Akhlak seorang pimpinan mempunyai peranan utama dimana sangat berpengaruh kepada kepemimpinannya serta umat yang dipimpinnya.

حَدَّثَنَا مُسَدَّدٌ قَالَ حَدَّثَنَا إِسْمَاعِيلُ قَالَ حَدَّثَنَا أَيُّوبُ عَنْ عِكْرِمَةَ عَنْ ابْنِ عَبَّاسٍ  
قَالَ قَرَأَ النَّبِيُّ صَلَّى اللَّهُ عَلَيْهِ وَسَلَّمَ فِيمَا أُمِرَ وَسَكَتَ فِيمَا أُمِرَ  
{ وَمَا كَانَ رَبُّكَ نَسِيًّا }  
{ لَقَدْ كَانَ لَكُمْ فِي رَسُولِ اللَّهِ أُسْوَةٌ حَسَنَةٌ }

*“Musyaddad menceritakan pada saya, Musyaddad berkata: Ismail menceritakan kepada saya, Ismail berkata Ayub menceritakan pada saya dari Ikrimah dari Ibnu abbas, Ibnu abbas berkata: Nabi SAW membaca tentang sesuatu yang diperintahkan dan beliau diam tentang sesuatu yang diperintahkan dan Tuhan mu tidak akan lupa.” Sungguh ada dalam diri Rasulullah suri tauladan yang baik”. (HR Bukhari 732)*

Pujian dari Allah terhadap akhlak yang mulia Rasulullah yang dalam pandangan Allah mempunyai *khulukun adzimun*, dan ”label” *uswatun khasanah*. Adalah pengakuan Allah dalam keanggunan moralitas Rasul yang patut untuk dijadikan standar bagi moral bagi umat Islam diseluruh dunia terutama pemimpin Islam. Akhlak mulia tersebut adalah:

- a. Akhlak berlaku adil
- b. Akhlak melakukan hukum
- c. Akhlak yang manah dan menyelesaikan tugas dengan baik
- d. Akhlak dalam melindungi rakyat
- e. Akhlak untuk hidup sederhana (Moedjiono2002: 70-73)

Kepribadian ini yang menjadi landasan kuat untuk seorang pimpinan khususnya pimpinan Islam. Pada surah At-Taubah Allah memberikan pelajaran terpenting tentang kepemimpinan yang berhubungan dengan kepemimpinan Rasulullah SAW:

لَقَدْ جَاءَكُمْ رَسُولٌ مِّنْ أَنْفُسِكُمْ عَزِيزٌ عَلَيْهِ مَا عَنِتُّمْ حَرِيصٌ عَلَيْكُمْ بِالْمُؤْمِنِينَ  
رَءُوفٌ رَّحِيمٌ

*”Sungguh Telah datang kepadamu seorang Rasul dari kaummu sendiri, berat terasa olehnya penderitaanmu, sangat menginginkan (keimanan dan keselamatan) bagimu, amat belas kasihan lagi Penyayang terhadap orang-orang mukmin.” (At- Taubah: 128)*

Pada ayat tersebut Allah menyampaikan sebuah ilustrasi yang jelas tentang seorang pemimpin yang layak untuk diteladani oleh seluruh pimpinan yang ada di muka bumi supaya kepemimpinan dapat menaungi masyarakat yang dipimpinnya. Pimpinan yang bersifat dan berkarakter yang diberikan oleh Allah kepada kekasih-Nya, Muhammad saw (Moedjiono, 2002:97-98).

### **3. Kepemimpinan situasional**

Gaya kepemimpinan situasional merupakan model gaya kepemimpinan yang memusatkan kepada pengikutnya. Gaya kepemimpinan situasional diaplikasikan dengan menilai tingkat kesiapan dan kematangan dari karyawannya untuk mengerjakan tugas yang diberikan oleh pimpinan. Pada gaya kepemimpinan situasional, karakter pimpinan berhubungan dengan tugas pemimpinannya dan hubungan antara pimpinan dengan karyawan.

Pendekatan sifat dan perilaku tidak seluruhnya bisa menjelaskan tentang kepemimpinan. Bukan hanya itu, sebagian besar penelitian terkini berkesimpulan bahwa tidak ada satu pun gaya kepemimpinan yang cocok untuk setiap pimpinan di setiap kondisi. Gaya kepemimpinan situasional-

*contingency* memperlihatkan bahwa gaya yang digunakan yaitu tergantung kepada faktor-faktor diantaranya situasi, karyawan, tugas, perusahaan, dan variabel-variabel lingkungan yang lain.

Sebuah teori kepemimpinan yang kompleks dan menarik yaitu *Contingency Model of Leadership Effectiveness* menurut Fred Fiedler (1967). Dalam landasannya teori ini memperlihatkan bahwa efektifitas suatu kalangan atau perusahaan terkait pada hubungan antara kepribadian pimpinan dan kondisi. kondisi disusun dengan cara karakteristik:

- a. Bagian kondisi dimana pimpinan menguasai, mengendalikan dan mempengaruhi situasi,
- b. Bagian kondisi yang menghadapkan pimpinan dengan ketidak pastian.

Fiedler mengenalkan kedua unsur pada kondisi kerja ini supaya membantu memastikan gaya kepemimpinan mana yang bisa efektif yaitu hubungan manajer, karyawan, struktur tugas, dan kedudukan kekuasaan pimpinan yang diperoleh dari otoritas formal. Gaya Fiedler ini tidak mengaitkan variabel-variabel situasional lainnya, diantaranya: motivasi dan nilai-nilai karyawan, pengalaman pimpinan dan karyawan perusahaan.

Situasi diukur dalam istilah situasi yang memberi keuntungan atau dapat merugikan jika dibaurkan dengan gaya kepemimpinan berorientasi tugas akan efektif. Apabila situasi yang memberi keuntungan atau yang merugikan hanya

berimbang, tipe pimpinan hubungan yang manusiawi atau yang lunak (*“lenient”*) akan amat efektif.

Ada satu lagi teori kepemimpinan penting yang bermanfaat untuk pendekatan *“contingency”* yaitu teori perputaran kehidupan menurut Paul Hersey dan Kenneth Blanchard (1977). Dalam teori ini sangat diberi pengaruh oleh penelitian-penelitian kepemimpinan yang sebelumnya. Utamanya studi Ohio State. Seperti Fiedler, Hersey dan Blanchard menggunakan pendekatan situasional dengan suatu perbedaan pokok. Mereka memusatkan bahwa pengaplikasian gaya adaptif oleh pimpinan tergantung kepada penentuan yang mereka buat dalam situasi. Pada konsep awal teori ini yaitu bahwa strategi dan karakter pimpinan harus situasional dan utamanya didasarkan pada dewasa atau tidaknya para pengikut. Definisi-definisi berikut dapat membantu sebagai pemahaman teori ini:

- a. Perilaku tugas yaitu tingkat dimana pemimpin cenderung untuk mengorganisasikan dan menentukan peranan-peranan para pengikut, menjelaskan setiap kegiatan yang dilaksanakan, kapan, dimana, dan bagaimana tugas-tugas diselesaikan. Ini tergantung pola-pola perencanaan organisasi, saluran komunikasi, dan cara-cara penyelesaian pekerjaan.
- b. Perilaku hubungan, berkenaan dengan hubungan pribadi pemimpin dengan individu atau para anggota kelompoknya. Ini mencakup besarnya

dukungan yang disediakan oleh pemimpin dan tingkat dimana pemimpin menggunakan komunikasi antar pribadi serta perilaku pelayanan.

- c. Kematangan (*maturity*) yaitu kemampuan seseorang atau kelompok untuk menentukan tujuan yang tinggi agar dapat tercapai, dan keinginan serta kemampuan mereka untuk melakukan tanggung jawab. Variabel-variabel kematangan ini yang adalah hasil dari pendidikan dan/atau pengalaman, harus ditimbang hanya pada hubungannya dengan tugas tertentu yang dikerjakan.

**Tabel 2. 3**  
**Gaya kepemimpinan dengan berbagai level kematangan**

<b>LEVEL KEMATANGAN</b>	<b>GAYA (G)YANG SESUAI</b>
R1 Rendah Tidak mampu dan tidak mau atau tidak yakin	G1 Memberitahukan Perilaku tinggi tugas dan rendah hubungan
R2 Rendah ke sedang Tidak mampu tetapi mau atau yakin	G2 Menjual Perilaku tinggi tugas dan tinggi hubungan
R3 Sedang ke tinggi Mampu tetapi tidak mau atau tidak yakin	G3 Mengikutsertakan Perilaku tinggi hubungan dan rendah tugas
R4 Tinggi Mampu/kompeten dan mau/yakin	G4 Mendelegasikan Perilaku rendah hubungan dan rendah tugas

Sumber : Thoha, 2004:70-71

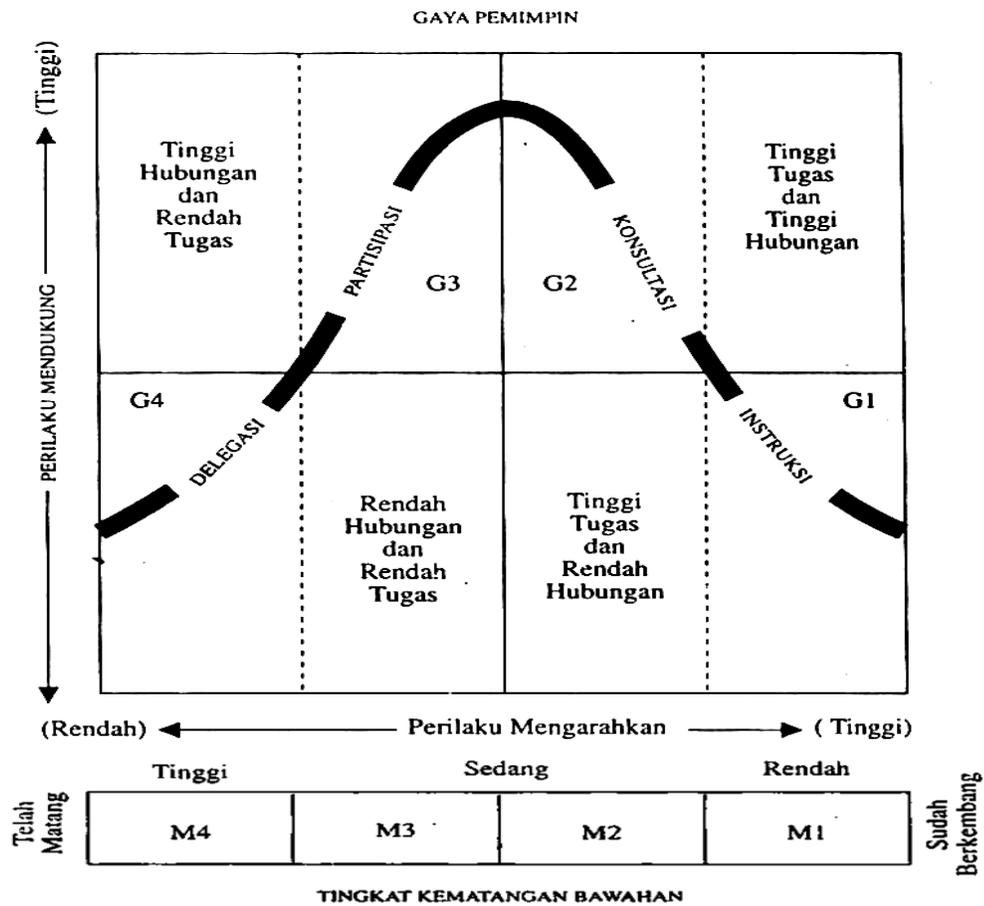
Pada teori kepemimpinan situasional dari Hersey dan Blanchard mengenalkan empat level kematangan para pengikut dalam kelompok R1

hingga R4. Tingkat kematangan/kesiapan para pengikut diberi tanda oleh dua perilaku sebagai berikut: “(i) *the ability and willingness for directing their own behavior*; dan (ii) *the extent to which people have and willingness to accomplish a specific task*”.

Berdasarkan perilaku mampu dan mau, maka dari itu didapatkan empat level kematangan/kesiapan para pengikut sebagai berikut:

- a. R1: (*unable and insecure*) — Kematangan tingkat 1 menyatakan bahwa pengikut tidak mampu dan tidak mau mengambil tanggung jawab untuk mengerjakan suatu tugas. Pada tingkat ini, pengikut tidak mempunyai kompetensi dan tidak percaya diri.
- b. R2: (*unable but willing*) — Kematangan tingkat 2 menyatakan pengikut tidak mampu mengerjakan suatu tugas, akan tetapi dia sudah mempunyai kemauan. Motivasi yang kuat tidak dilandasi oleh pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk mengerjakan tugas-tugasnya.
- c. R3: (*capable but unwilling*) — Kematangan tingkat 3 menyatakan situasi yang mana pengikut mempunyai pengetahuan dan keterampilan kerja yang memadai untuk mengerjakan tugas-tugasnya. Akan tetapi pengikut tidak mau mengerjakan tugas-tugas yang diberikan oleh pimpinannya.
- d. R4: (*very capable and confident*) — Kematangan tingkat 4 menyatakan bahwa pengikut telah mempunyai pengetahuan dan keterampilan kerja yang dibutuhkan untuk mengerjakan tugas-tugasnya, disertai dengan kemauan yang kuat untuk mengerjakannya (Badeni:2017:161).





**Gambar 2. 1 Model Kepemimpinan Situasional**

Sumber : Thoha, 2004:70-71

Tingkat kematangan/kesiapan seseorang atau kelompok yang berbeda mengharuskan gaya kepemimpinan yang berbeda pula. Hersey dan Blanchard membedakan gaya kepemimpinan dalam perilaku tugas dan perilaku hubungan yang harus diaplikasikan oleh pengikut dengan derajat kematangan/kesiapan tertentu.

Perilaku tugas meliputi penggunaan hubungan satu-arah, pemaparan tugas, dan pengarahan pada pengikut mengenai hal apa saja yang harus

mereka kerjakan, kapan waktunya, dan bagaimana mengerjakannya. Pimpinan yang efektif menjalankan tingkat perilaku tugas yang tinggi di sejumlah situasi dan hanya sekedarnya di situasi lain.

Perilaku hubungan mencakup penggunaan hubungan dua-arah, memahami, memotivasi, melibatkan pengikut dalam proses membuat keputusan, serta melakukan dukungan emosional pada mereka. Perilaku hubungan juga diajarkan secara berbeda di aneka situasi. Bagian dari keseluruhan gaya kepemimpinan di atas diperkenalkan mereka dalam 4 macam bentuk yang adalah campuran dari dua perilaku di atas:

a. *Telling*

Apabila seorang pimpinan berperilaku “menyampaikan”, hal ini artinya orientasi tugasnya bisa dikatakan tinggi dan digabung dengan hubungan pimpinan-karyawan yang tidak bisa dikatakan sebagai dekat, walaupun tidak juga dikatakan seperti hubungan yang tidak bersahabat. Pada kenyataannya, apa yang terjadi adalah bahwa seorang pimpinan merumuskan peranan apa yang diharapkan dilakukan oleh karyawannya dengan mengarahkan kepada mereka apa, bagaimana, bilamana, dan dimana tugas-tugas itu dilaksanakan. Dalam perkataan lain perilaku pimpinan dapat terwujud pada gaya yang mempunyai sifat direktif.

b. *Selling*

Apabila seorang pimpinan berperilaku “menjual” hal ini artinya dia bertitik tolak dari orientasi perumusan kerjanya secara jelas digabung

dengan hubungan pimpinan-karyawan yang mempunyai sifat intensif. Dengan perilaku yang seperti itu, tidak hanya peran karyawan yang jelas, tetapi juga pimpinan menyampaikan petunjuk-petunjuk pelaksanaan disamakan oleh dukungan yang dibutuhkan oleh para karyawannya itu. Dengan seperti itu, diharapkan pekerjaan-pekerjaan yang harus dikerjakan terselesaikan secara baik-baik.

c. *Participating*

Karakter seorang pimpinan pada hal seperti ini adalah orientasi pekerjaan yang rendah digabung dengan hubungan antara pimpinan dan karyawan yang intensif. Pengaplikasian paling nyata dari karakter yang demikian yaitu pimpinan mengajak para karyawannya untuk berpartisipasi dengan aktif pada proses pembuatan keputusan. Yang berarti, pimpinan hanya menjalankan jabatan selaku pemfasilitas untuk memperlancar pekerjaan para karyawan yang antara lain dikerjakan dengan menggunakan saluran hubungan yang efektif.

d. *Delegating*

Karakter seorang pimpinan pada hal ini mengalami situasi tertentu bisa juga menggunakan karakter berlandaskan orientasi pekerjaan yang rendah juga. Pada pengaplikasiannya, dengan karakter tersebut seorang jabatan pimpinan membatasi diri pada pengarahan kepada para pimpinannya dan menyerahkan pelaksanaan kepada karyawannya tersebut tanpa banyak ikut berpartisipasi.

#### 4. Indikator Kepemimpinan Situasional

Berdasarkan teori tersebut, maka dari itu dibuatlah indikator dari 4 aspek yaitu sebagai berikut:

##### a. *Telling*

Indikator-indikator *telling* sebagai berikut:

- 1) Pimpinan berupaya memberi perintah kerja dengan jelas.
- 2) Pimpinan selalu memberikan pengarahan dalam menyelesaikan tugas.
- 3) Pimpinan memberitahu bagaimana cara menyelesaikan masalah dalam suatu pekerjaan.

##### b. *Selling*

Indikator-indikator *selling* adalah sebagai berikut:

- 1) Pimpinan mampu menyediakan arahan yang jelas bagi karyawan pada pekerjaannya.
- 2) Pimpinan memberikan kesempatan kepada karyawan untuk menyampaikan pendapat.
- 3) Pimpinan selalu memberikan dukungan dan motivasi kepada karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan.

##### c. *Participating*

Indikator-indikator *participating* sebagai berikut:

- 1) Pimpinan dapat memberikan keputusan dengan tepat dalam menyelesaikan masalah.

- 2) Pimpinan meminta pendapat dari karyawan dalam membuat keputusan.
- 3) Pimpinan berpartisipasi dalam memecahkan masalah dalam pekerjaan.

d. *Delegating*

Indikator-indikator *delegating* sebagai berikut:

- 1) Pimpinan tidak ikut campur dalam pekerjaan karyawan.
- 2) Pimpinan tidak ikut serta untuk mengambil keputusan pekerjaan.
- 3) Pimpinan bertanggung jawab penuh kepada karyawan dalam menyelesaikan tugas pekerjaan.

## **5. Kinerja Karyawan**

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan dengan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu (Hasibuan:2007:43) Pada setiap perusahaan yang mampu mencapai targetnya dengan baik tidak lepas dari perilaku karyawannya yang mempunyai kinerja yang baik pula. Untuk itu setiap perusahaan harus meningkatkan kinerja karyawannya demi tercapainya standar tujuan perusahaan itu sendiri. Untuk itu, guna meningkatkan kinerja karyawan, pimpinan perusahaan juga mempunyai peran yang aktif dalam mengarahkan dan mengkoordinasi dalam memengaruhi kinerja karyawannya.

Kinerja karyawan merupakan suatu tindakan yang dilakukan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan

(Handoko:2009:135). Berdasarkan pengertian kinerja karyawan yang telah di paparkan diatas, kinerja karyawan merupakan hasil yang diperoleh karyawan baik secara kualitas dan kuantitas atas pekerjaan yang diberikan oleh perusahaan kepadanya. Kinerja karyawan adalah tolak ukur untuk menilai sejauh mana para karyawan bisa menhandel tugas yang diberikan dari pimpinannya, namun tidak semua karyawan mempunyai persamaan kemampuan dan kualitas kerja.

Beberapa faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja, menurut Mangkunegara (2000:67) yaitu faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

a. Kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill* ). Yang artinya karyawan yang mempunyai IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk kedudukannya dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan sehari- hari maka dia dapat lebih mudah untuk mencapai kinerja yang diharapkan oleh pimpinannya.

b. Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan yang dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi adalah kondisi yang menuntun diri karyawan yang terarahkan untuk mencapai tujuan perusahaan (tujuan kerja).

Berdasarkan berbagai pendapat itu bisa disimpulkan bahwa kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor internal juga faktor eksternal seorang karyawan. Faktor eksternal itu sangat kuat kaitannya dengan situasi atau kondisi kerja pada suatu perusahaan.

## **6. Tujuan Penilaian Kinerja**

Tujuan dilakukannya penilaian kinerja karyawan menurut Veithzai rivai (2008:312) adalah sebagai berikut:

- a. Untuk mengetahui tingkat karyawan selama ini.
- b. Pemberian imbalan yang serasi, misalnya untuk pemberian kenaikan gaji, gaji berkala, gaji pokok, kenaikan gaji istimewa, insentif uang
- c. Mendorong pertanggung jawaban dari karyawan.
- d. Untuk pembeda antar karyawan yang satu dengan yang lain.

## **7. Indikator-Indikator Kinerja**

- a. Efektif
- b. Efisien
- c. Kualitas
- d. Ketepatan waktu
- e. Produktivitas