

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Kinerja Pegawai

2.1.1.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode waktu tertentu berdasarkan ketentuan atau kesepakatan yang telah ditetapkan sebelumnya. Menurut Sutrisno (2016:172) Informasi tentang kinerja organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting digunakan untuk mengevaluasi apakah proses kinerja yang dilakukan organisasi selama ini sudah sejalan dengan tujuan yang diharapkan atau belum. Akan tetapi dalam kenyataannya banyak organisasi yang justru kurang atau bahkan tidak jarang ada yang mempunyai informasi tentang kinerja dalam organisasinya. Sedangkan menurut Abdurrahman 2019 Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya atas kecakapan, usaha dan kesempatan. Kinerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang karyawan, kemampaun dan minat atas penjelasan delegasi tugas seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor di atas, semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2016). Sedangkan menurut Afandi (2021:83–84) kinerja adalah kesediaan seseorang atau sekelompok orang untuk melakukan atau meningkatkan kegiatan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan

hasil yang diharapkan. Sedangkan menurut Adhari (2020:77) mengatakan bahwa kinerja karyawan adalah hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan – kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode waktu tertentu, yang memperlihatkan kualitas dan kuantitas dari pekerjaan tersebut.

Berdasarkan pengertian kinerja dari beberapa pendapat diatas, kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan. Kinerja juga berarti hasil yang dicapai oleh seseorang, baik kuantitas maupun kualitas dalam suatu organisasi sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

2.1.1.2 Manfaat dan Tujuan Kinerja Pegawai

Instansi yang sehat tentu memiliki manajemen yang baik pula dan manajemen yang baik dapat dinilai dari kinerja karyawan yang optimal. Kinerja karyawan yang baik tersebut memiliki beberapa manfaat. Seperti sebagaimana menurut pendapat para ahli dibawah ini:

Menurut Wibowo dalam Rozarie (2017:66) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti:

- 1) Evaluasi tujuan dan saran, evaluasi terhadap tujuan dan sasaran memberikan umpan balik bagi proses perencanaan dalam menetapkan tujuan sasaran kinerja organisasi diwaktu yang akan datang.
- 2) Evaluasi rencana, bila dalam penilaian hasil yang dicapai tidak sesuai dengan rencana dicari apa penyebabnya.

- 3) Evaluasi lingkungan, melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti yang diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan atau kegagalan.
- 4) Evaluasi proses kinerja, melakukan penilaian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja. Apakah mekanisme kerja berjalan seperti diharapkan, apakah terdapat masalah kepemimpinan dan hubungan antar manusia dalam organisasi.
- 5) Evaluasi pengukuran kinerja, menilai apakah penilaian kinerja telah dilakukan dengan benar, apakah sistem review dan coaching telah berjalan dengan benar serta apakah metode sudah tepat.
- 6) Evaluasi hasil, apabila terdapat deviasi, dicari faktor yang menyebabkan dan berusaha memperbaikinya di kemudian hari.

Menurut Fahmi (2014:131) tujuan kinerja karyawan sebagai berikut:

- 1) Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
- 2) Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.
- 3) Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- 4) Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka.
- 5) Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun.

Tujuan penilaian kinerja pegawai menurut Sazly & Winna, (2019) pada dasarnya meliputi :

- 1) Meningkatkan tos kerja
- 2) Meningkatkan motivasi kerja
- 3) Untuk mengetahui tingkat kinerja pegawai
- 4) Untuk mendorong pertanggungjawaban dari karyawan
- 5) Pemberian imbalan yang sesuai
- 6) Untuk pembeda antar pegawai
- 7) Pengembangan SDM
- 8) Alat untuk membantu dan mendorong pegawai agar inisiatif
- 9) Mengidentifikasi dan menghilangkan hambatan agar kinerja lebih baik
- 10) Untuk memperoleh umpan baik dari pegawai
- 11) Pemutusan hubungan kerja
- 12) Memperkuat hubungan antara pegawai, dan
- 13) Sebagai penyalur keluhan yang berkaitan dengan masalah pekerjaan.

2.1.1.3 Elemen Kinerja Pegawai

Elemen Kinerja Karyawan Menurut Fahmi (2014:131) bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu :

- 1) Hasil kerja dicapai secara individual atau secara institusi, yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
- 2) Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindaklanjuti, sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.

- 3) Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal, yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
- 4) Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika, artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan, tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

Dalam penilaian kinerja tentu membutuhkan standar yang jelas untuk dijadikan tolak ukur terhadap kinerja yang akan dinilai. Standar yang dibuat pun harus berkaitan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai.

Ada empat unsur yang sebaiknya diperhatikan dalam menyusun standar metode penilaian kinerja, yaitu **validity**, **agreement**, **realism**, dan **objective**.

- **Validity** yaitu standar penilaian kinerja yang ditetapkan harus sesuai dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai.
- **Agreement** yaitu standar penilaian kinerja harus dapat disetujui dan dapat diterima oleh seluruh pegawai.
- **Realism** yaitu standar penilaian kinerja yang ditetapkan harus bersifat realistis, artinya dapat dicapai oleh pegawai dan sesuai dengan kemampuan mereka.
- **Objective** yaitu standar penilaian kinerja harus bersifat objektif yang artinya mampu mencerminkan keadaan sebenarnya tanpa adanya penambahan atau pengurangan.

2.1.1.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja pegawai

Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Menurut Simanjutak dalam Widodo (2015:133) kinerja dipengaruhi oleh:

1. Kualitas dan kemampuan pegawai, hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/pelatihan, etos kerja, motivasi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
2. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
3. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2015:67) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

- a. Faktor kemampuan (*ability*) Secara psikologis kemampuan (*ability*) dan kemampuan reality (knowledge dan skill) artinya pegawai dengan IQ di atas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya,
- b. Faktor motivasi Motivasi berbentuk sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja.

Menurut Sedarmayanti dalam (Widayati, 2019) Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

1) Sikap Mental

Sikap mental yang dimiliki seorang pegawai akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Sikap mental yang didapat mempengaruhi kinerja pegawai adalah motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja yang dimiliki seorang pegawai.

2) Pendidikan

Pendidikan yang dimiliki seorang pegawai mempengaruhi kinerja pegawai. Semakin tinggi Pendidikan seorang pegawai maka kemungkinan kinerjanya juga semakin tinggi.

3) Ketrampilan

Pegawai yang memiliki ketrampilan akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada pegawai yang tidak mempunyai ketrampilan.

4) Kepemimpinan

Kepemimpinan manajer memberikan pengaruh terhadap kinerja pegawainya. Manajer yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.

5) Tingkat Penghasilan

Tingkat penghasilan pegawai berpengaruh terhadap kinerja pegawai. Pegawai akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai penghasilan yang sesuai.

6) Kedisiplinan

Kedisiplinan yang kondusif dan nyaman akan dapat meningkatkan kinerja pegawai.

Menurut Khasmir (2019:198) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dan keahlian
2. Pengetahuan
3. Racangan kerja
4. Kepribadian
5. Motivasi kerja
6. Kepemimpinan
7. Gaya kepemimpinan
8. Budaya organisasi
9. Kepuasan kerja
10. Lingkungan kerja
11. Loyalitas
12. Komitmen
13. Disiplin kerja

Maka dari uraian diatas peneliti dapat mengambil kesimpulan bahwa dari teori (Mangkunegara, 2015) yang disampaikan mengenai faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai tidak hanya berasal dari dorongan atau bimbingan orang lain melainkan dari banyak factor yaitu, seperti skill atau kemampuan dan juga motivasi yang berbentuk attitude dalam menghadapi situasi.

2.1.1.5 Indikator Kinerja pegawai

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah:

- (1) Kualitas Kerja;
- (2) Kuantitas;
- (3) Ketepatan Waktu;
- (4) Efektifitas;
- (5) Kemandirian.

Indikator Kinerja Karyawan Menurut Mathis (2015:378) berbagai indikator kinerja yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja adalah :

- 1) Kuantitas pekerjaan Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.
- 2) Kualitas pekerjaan Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas

tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.

- 3) Ketepatan waktu Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Pekerjaan yang tidak selesai tepat waktu pada suatu bagian akan menghambat pekerjaan pada bagian lain, sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas hasil pekerjaan.
- 4) Kehadiran Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan. Kinerja karyawan ditentukan oleh tingkat kehadiran karyawan dalam mengerjakannya.
- 5) Kemampuan kerja sama Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang atau lebih, sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan sangat dibutuhkan. Kinerja karyawan dapat dinilai dari kemampuannya bekerjasama dengan rekan sekerja lainnya.

Menurut Rismawati, (2018:3) faktor – faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Faktor kemampuan secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya
2. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang

mengerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja yang maksimal.

2.1.2 Gaya Kepemimpinan

2.1.2.1 Pengertian Gaya Kpemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah metode, cara dan kemampuan tertentu yang digunakan pemimpin untuk memengaruhi, membimbing, mendorong dan mengendalikan orang lain atau bawahan untuk mencapai tujuan melalui perilaku, komunikasi, dan interaksi. Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda, dan satu gaya kepemimpinan belum tentu lebih baik atau lebih buruk dari yang lain.

Gaya kepemimpinan adalah rangkaian karakteristik yang digunakan oleh pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya guna mencapai tujuan organisasi. Dengan kata lain, gaya kepemimpinan merupakan cara berperilaku dan strategi yang disukai dan sering diadopsi oleh pemimpin (Alimudin dan Sukoco, 2019). Kepemimpinan merupakan tulang punggung pengembangan organisasi karena tanpa kepemimpinan yang baik akan sulit mencapai tujuan organisasi. Jika seorang pemimpin berusaha untuk mempengaruhi perilaku orang lain, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya. Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin mempengaruhi bawahan agar mau bekerja sama dan produktif untuk mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2014).

Menurut Taryaman (2016), mengatakan bahwa : Kepemimpinan adalah ilmu dan seni yang dapat mempengaruhi orang lain atau sekelompok orang untuk bekerja sama, bukan saling meremehkan untuk mencapai tujuan organisasi. Jadi dari pendapat Taryaman dapat dikatakan bahwa kepemimpinan merupakan ilmu dan seni yang mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau berkontribusi dengan kinerja yang baik dan tidak saling meremehkan orang lain untuk keberhasilan organisasi.

Seorang pemimpin perlu memikirkan gaya kepemimpinan yang tepat dengan situasi perusahaan yang dapat memaksimalkan kinerja dan mudah menyesuaikan dalam situasi perusahaan atau organisasi. Gaya kepemimpinan merupakan pola menyeluruh dari Tindakan seorang pemimpin, baik secara langsung dan tidak langsung terhadap bawahannya. Gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi dari sifat, falafah dan sikap yang mendasari perilaku seseorang. Sehingga gaya kepemimpinan yang paling tepat ialah suatu gaya yang bisa memaksimalkan produktivitas, kepuasan kerja, pertumbuhan dan penyesuaian dalam segala situasi.

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain. Dalam hal ini, terdapat dua kategori gaya kepemimpinan yang ekstrem, yakni: gaya kepemimpinan otokratis, dan gaya kepemimpinan demokratis. Gaya kepemimpinan otokratis dipandang sebagai gaya yang didasarkan atas otoritas posisi dan penggunaan otoritas. Dengan kata lain bahwa seorang pemimpin atau manajer dengan kekuasaannya atau otoritasnya bisa dipergunakannya sebagai acuan atau alat pengambilan keputusan ataupun hal-hal yang berkenaan dengan

kebijakan perusahaan. Sedangkan gaya kepemimpinan demokratis dikaitkan dengan kekuatan atau kemampuan personal dan keikutsertaan pengikut dalam proses pemecahan masalah dan pengambilan keputusan atau kebijakan perusahaan.

2.1.2.2 Tipe/Macam Gaya Kepemimpinan

Dalam sebuah artikel yang ditulis oleh Tannenbaum dan Schmidt, *“How To Choose a Leadership Patern”*, mengungkapkan bahwa, gaya kepemimpinan otokratis dan demokratis, keduanya merupakan gaya kepemimpinan, dan oleh karenanya dapat didudukkan dalam suatu kontinum atau rangkaian dari perilaku pemimpin yang sangat otokratis pada satu sisi, dan perilaku pemimpin yang sangat demokratis pada sisi lain. Berikut ini gaya kepemimpinan sebagaimana yang dimaksud di atas.

a) Gaya kepemimpinan kontinum

Gaya kepemimpinan ini sebenarnya termasuk klasik. Orang yang pertama kali mengenalkannya adalah Robert Tannenbaum dan Warren Schmidt. Kedua ahli menggambarkan gagasannya seperti dua bidang pengaruh yang ekstrim. Pertama, bidang pengaruh pimpinan. Kedua, bidang pengaruh kebebasan bawahan. pada bidang pertama pemimpin menggunakan otoritasnya dalam gaya kepemimpinan, sedangkan pada bidang yang kedua, pemimpin menunjukkan gaya kepemimpinan yang demokratis. kedua bidang pengaruh ini dipergunakan dalam hubungannya kalau pemimpin melakukan aktivitas pembuatan keputusan. Ada tujuh model

pembuatan keputusan yang dilakukan pemimpin berdasarkan gaya kepemimpinan ini. Ketujuh model ini masih dalam kerangka gaya otokratis dan gaya demokratis.

Ketujuh model keputusan pemimpin itu yaitu :

- 1) Pemimpin membuat keputusan dan kemudian mengumumkan kepada bawahannya. Model itu terlihat bahwa otoritas yang dipergunakan atasan terlalu banyak sedangkan daerah kebebasan bawahan sempit sekali.
- 2) Pemimpin menjual keputusan. Dalam hal ini pemimpin masih terlihat banyak menggunakan otoritas yang ada padanya, sehingga persis dengan model yang pertama. Bawahan di sini belum banyak terlibat dalam pembuatan keputusan.
- 3) Pemimpin memberikan pemikiran-pemikiran atau ide-ide, dan mengundang pertanyaan-pertanyaan. Model ini pemimpin sudah menunjukkan kemajuan, dibatasinya penggunaan otoritasnya dan diberi kesempatan bawahan untuk mengajukan pertanyaan-pertanyaan. Bawahan sudah sedikit terlibat dalam rangka pembuatan keputusan.
- 4) Pemimpin memberikan keputusan bersifat sementara yang kemungkinan dapat diubah. Bawahan sudah mulai banyak terlibat dalam rangka pembuatan keputusan, sementara otoritas pimpinan sudah mulai dikurangi penggunaannya.
- 5) Pemimpin memberikan persoalan, meminta saran-saran, dan membuat keputusan. Model ini sudah jelas otoritas pimpinan dipergunakan sedikit mungkin, sebaliknya kebebasan bawahan dalam berpartisipasi membuat keputusan sudah banyak dipergunakan.

- 6) Pemimpin merumuskan batas-batasnya, dan meminta kelompok bawahan untuk membuat keputusan. Partisipasi bawahan dalam kesempatan ini lebih besar dibandingkan dalam lima model di atas.
- 7) Pemimpin mengizinkan bawahan melakukan fungsi-fungsinya dalam batas-batas yang telah dirumuskan oleh pimpinan. Model ini terletak pada titik ekstrem penggunaan kebebasan bawahan, adapun titik ekstrem penggunaan otoritas pada model nomor satu di atas.

Menurut Robbins dalam Fahmi, dkk (2014). Terdapat 4 macam gaya kepemimpinan, sebagai berikut :

- 1) Gaya kepemimpinan Direktif

Gaya kepemimpinan yang mempunyai hubungan yang positif dengan kepuasan dan harapan bawahan

- 2) Gaya kepemimpinan Suportif

Gaya kepemimpinan suportif memberi perhatian kepada bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan karyawan dan menciptakan suasana yang bersahabat dalam unit kerja karyawan.

- 3) Gaya kepemimpinan Partisipatif

Gaya kepemimpinan yang meminta dan menggunakan saran dari bawahan dalam rangka mengambil keputusan.

Kepimpinan didalam melaksanakan fungsi-fungsinya, maka akan berlangsung aktivitas kepemimpinan. Apabila aktivitas dapat dicapai dan sesuai dengan rencana maka akan terlihat gaya kepemimpinan dengan polanya masing-masing.

Menurut Veitzhal Rivai (2019: 41) mengemukakan gaya kepemimpinan memiliki tiga pola dasar, yaitu:

1. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan pelaksanaan tugas
2. Gaya kepemimpinan yang berpola pada pelaksanaan hubungan kerja sama.
3. Gaya kepemimpinan yang berpola pada kepentingan hasil yang dicapai

Berdasarkan ketiga pola dasar tersebut terbentuk perilaku kepemimpinan yang terdiri dari tiga pokok kepemimpinan, yaitu:

A. Tipe Kepemimpinan Otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya sebagai pelaksana keputusan, perintah, dan bahkan kehendak pimpinan. Pimpinan dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

B. Tipe Kepemimpinan Kendali Bebas

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai symbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing, baik secara perorangan maupun kelompok-kelompok kecil. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasehat.

C. Tipe kepemimpinan Demokrasi

Tipe kepemimpinan ini menempatkan manusia sebagai faktor utama dan

terpenting dalam setiap kelompok atau kelompok atau organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, kreatifitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe kepemimpinan ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan didalam unit masing-masing.

2.1.2.3 Gaya Kepemimpinan Tiga Dimensi

Tokoh yang mengenalkan dari gaya kepemimpinan ini adalah William J. Reddin, seorang profesor dan konsultan dari Kanada. Reddin mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan tersebut selalu dikembalikan pada dua hal yang mendasar, yaitu hubungan pemimpin dengan tugas dan hubungan kerja. Sehingga dapat dikatakan bahwa model yang dibangun oleh Reddin ini merupakan gaya kepemimpinan yang cocok dengan lingkungannya. Gaya kepemimpinan ini dapat dilukiskan dengan empat persegi empat dalam tiga kontak bagian. Empat persegi empat dalam kotak yang pertama merupakan "gaya yang tidak efektif". Empat persegi empat yang kedua (tengah) merupakan "gaya dasar kepemimpinan" seorang manajer. Empat persegi empat yang ketiga, merupakan "gaya yang efektif". Gaya yang efektif, gaya ini merupakan pengembangan dari gaya dasar kepemimpinan. Dalam hal ini, terdapat empat gaya kepemimpinan efektif, yaitu :

- 1) Eksekutif. Gaya ini banyak memberikan perhatian pada tugas-tugas pekerjaan dan hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini disebut sebagai motivator yang baik, mau menetapkan standar kerja yang tinggi, mau menerima perbedaan individu, dan berkeinginan mempergunakan kerja tim dalam manajemennya.
- 2) Pecinta Pengembangan (*developer*) Gaya ini mempergunakan perhatian yang maksimum terhadap hubungan kerja, dan perhatian minimum terhadap tugas-tugas pekerjaan. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini mempunyai kepercayaan yang jelas terhadap orang-orang yang bekerja dalam perusahaannya dan sangat memperhatikan pengembangan mereka sebagai individu.
- 3) Otokratis yang baik hati (*Benevolent Autocrat*) Gaya ini memberikan perhatian yang maksimum terhadap tugas, dan perhatian yang minimum terhadap hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini mengetahui secara tepat apa yang ia inginkan dan bagaimana memperolehnya tanpa menyebabkan ketidaksegaran pihak lain.
- 4) Birokrat Gaya ini memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas maupun hubungan kerja. Seorang manajer yang menggunakan gaya ini sangat tertarik pada peraturan dan menginginkan memeliharanya, serta melakukan kontrol secara teliti.

2.1.2.4 Sistem Gaya Kepemimpinan

Menurut Rensis Likert pemimpin itu dapat berhasil jika bergaya participative management. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin adalah jika berorientasi pada bawahan dan mendasarkan pada komunikasi. Gaya Kepemimpinan yang berlandaskan pada hubungan antara manusia melalui hasil produksi dari sudut pandang manajemen yang kemudian dikenal dengan Four Systems Theory. Empat Sistem Kepemimpinan menurut Likert tersebut yaitu:

1) Sistem Otokratis Eksploitatif

Pada sistem Otokratis Eksploitatif ini, pemimpin membuat semua keputusan yang berhubungan dengan kerja dan memerintah para bawahan untuk melaksanakannya. Standar dan metode pelaksanaan juga secara kaku ditetapkan oleh pemimpin. Pemimpin tipe ini sangat otoriter, mempunyai kepercayaan yang rendah terhadap bawahannya, memotivasi bawahan melalui ancaman atau hukuman. Komunikasi yang dilakukan satu arah ke bawah (top down).

Ciri-ciri sistem otokratis eksploitatif ini antara lain:

- a. Pimpinan menentukan keputusan
- b. Pimpinan menentukan standar pekerjaan
- c. Pimpinan menerapkan ancaman dan hukuman
- d. Komunikasi top down

2) Sistem Otokratis Paternalistic

Pada sistem ini, Pemimpin tetap menentukan perintah-perintah, tetapi memberi bawahan kebebasan untuk memberikan komentar terhadap perintah

perintah tersebut. Berbagai fleksibilitas untuk melaksanakan tugas-tugas mereka dalam batas-batas dan prosedur-prosedur yang telah ditetapkan. Pemimpin mempercayai bawahan sampai tingkat tertentu, memotivasi bawahan dengan ancaman atau hukuman tetapi tidak selalu dan memperbolehkan komunikasi ke atas. Pemimpin memperhatikan ide bawahan dan mendelegasikan wewenang, meskipun dalam pengambilan keputusan masih melakukan pengawasan yang ketat.

Ciri-ciri dari sistem Otokratis Paternalistic atau Otoriter Bijak, antara lain:

- a) Pimpinan percaya pada bawahan
- b) Motivasi dengan hadiah dan hukuman
- c) Adanya komunikasi ke atas
- d) Mendengarkan pendapat dan ide bawahan
- e) Adanya delegasi wewenang

3) Sistem Konsultatif

Pada sistem ini, Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dan memberikan perintah-perintah setelah hal-hal itu didiskusikan dahulu dengan bawahan. Bawahan dapat membuat keputusan – keputusan mereka sendiri tentang cara pelaksanaan tugas. Penghargaan lebih digunakan untuk memotivasi bawahan daripada ancaman hukuman.

Pemimpin mempunyai kekuasaan terhadap bawahan yang cukup besar. Pemimpin menggunakan balasan (insentif) untuk memotivasi bawahan dan kadang-kadang menggunakan ancaman atau hukuman. Komunikasi dua arah

dan menerima keputusan spesifik yang dibuat oleh bawahan.

Ciri-ciri Sistem konsultatif antara lain:

- a) Komunikasi dua arah
- b) Pimpinan mempunyai kepercayaan pada bawahan
- c) Pembuatan keputusan dan kebijakan yang luas pada tingkat atas

4) Sistem Partisipatif

Sistem partisipatif adalah sistem yang paling ideal menurut Likert tentang cara bagaimana organisasi seharusnya berjalan. Tujuan-tujuan ditetapkan dan keputusan-keputusan kerja dibuat oleh kelompok. Bila pemimpin secara formal yang membuat keputusan, mereka melakukan setelah mempertimbangkan saran dan pendapat dari para anggota kelompok. Untuk memotivasi bawahan, pemimpin tidak hanya mempergunakan penghargaan-penghargaan ekonomis tetapi juga mencoba memberikan kepada bawahan perasaan yang dibutuhkan dan penting. Pemimpin mempunyai kepercayaan sepenuhnya terhadap bawahan, menggunakan insentif ekonomi untuk memotivasi bawahan. Komunikasi dua arah dan menjadikan bawahan sebagai kelompok kerja.

Ciri-ciri Sistem Partisipatif antara lain:

- a) *Team work*
- b) Adanya keterbukaan dan kepercayaan pada bawahan
- c) Komunikasi dua arah (*top down and bottom up*)

Menurut Likert, manajer yang termasuk pada sistem empat ini mempunyai kesempatan yang besar untuk sukses sebagai pemimpin. Setiap organisasi yang

termasuk dalam sistem empat ini adalah sangat efektif dalam menetapkan tujuan-tujuan dan mencapainya, serta pada umumnya organisasi semacam ini lebih produktif.

2.1.2.5 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Veitzhal Rivai (2018: 53) mengemukakan bahwa seorang pemimpin dalam mengimplementasikan kepemimpinannya harus mampu secara dewasa melaksanakan terhadap instansi atau organisasinya, kepemimpinan dibagi kedalam lima dimensi, yaitu:

- 1) Kemampuan kerjasama dan hubungan yang baik
 - a. Membina kerjasama dengan bawahan
 - b. Menjalin hubungan yang baik dengan bawahan dalam pelaksanaan tugas yang menjadi tanggung jawab masing-masing
- 2) Kemampuan yang efektivitas
 - a. Mampu menyelesaikan tugas diluar kemampuan
 - b. Menyelesaikan tugas tepat waktu
- 3) Kepemimpinan yang partisipatif
 - a. Pengambilan keputusan secara musyawarah
 - b. Mampu dalam meneliti masalah yang terjadi pada pekerjaan
- 4) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau waktu
 - a. Bersedia untuk membawa kepentingan pribadi dan organisasi kepada kepentingan yang lebih luas, yaitu kepentingan organisasi menggunakan waktu sisa untuk keperluan pribadi

- b. Mampu dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan target
- 5) Kemampuan dalam mendelegasikan tugas atau wewenang
 - a. Tanggung jawab seorang pemimpin dalam menyelesaikan tugas mana yang harus ditangani sendiri dan mana yang harus ditangani secara berkelompok
 - b. Memberikan bimbingan dan pelatihan dalam pengambilan keputusan

2.1.2.6 Pengaruh Gaya Kepemimpinan

Menurut Rinawati (2019:171) mencari seseorang pemimpin yang bisa mengolah dengan baik bukanlah hal yang mudah. Dasar dan penaruh gaya kepemimpinan terhadap kesuksesan sebuah organisasi cukup besar, pegawai akan memiliki produktifitas yang tinggi jika mendapatkan motivasi tinggi dari pemimpinnya. Jadi tidak terus menerus harus memerintah pekerjaan saja, namun jalinan dengan pegawai juga harus terjaga agar menciptakan lingkungan kerja yang nyaman.

Berdasarkan pengertian gaya kepemimpinan tersebut dapat disimpulkan bahwa factor ini memiliki fungsi yang penting didalam perusahaan. Pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja pegawai tidak dapat dianggap remeh karena hal ini dapat menentukan kesuksesan perusahaan atau instansi dalam jangka panjang. Indikator gaya kepemimpinan yang sukses dapat dilihat dari bagaimana kesuksesan yang diperoleh perusahaan sejalan dengan kesejahteraan yang diterima oleh pegawainya.

2.1.3 Etos Kerja

2.1.3.1 Pengertian Etos Kerja

Etos kerja merupakan nilai yang didasarkan pada jiwa yang memiliki inisiatif, kerja keras yang menjadi pendorong untuk memajukan sebuah perusahaan. Menurut Sutrisno (2016) dalam A Rahman (2019) etos kerja adalah norma-norma yang bersifat mengikat dan ditekankan secara implisit serta praktik-praktik yang diterima dan diakui sebagai kebiasaan yang wajar untuk dipertahankan dan ditetapkan dalam kehidupan kekayaan para anggota suatu organisasi. (Sutrisno, 2016; 105)

Menurut Ginting (2016:71), Etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas seseorang ataupun kelompok yang bekerja, berlandaskan etika dan perspektif kerja yang diyakini dan diwujudkan melalui tekad dan perilaku konkret di dunia kerja seperti sikap disiplin, jujur, percaya diri, bertanggung jawab dan kemandirian. 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 menunjukkan watak dan sikap serta memiliki keyakinan dalam suatu pekerjaan dengan bekerja dan bertindak secara optimal (Mathis & Jackson, 2006).

Etos kerja adalah suatu semangat kerja yang dimiliki oleh pegawai untuk mampu bekerja lebih baik guna memperoleh nilai tambah dalam suatu pekerjaan (Priansa, 2018;283) dalam A Rahman (2019). Menurut Jansen H. Sinamo (2011:55) dalam

Adna Hamimi (2019). Menyatakan bahwa Etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja positif yang berakar pada kesadaran yang kental, keyakinan yang fundamental, disertai komitmen yang total pada paradigma kerja yang integral.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disusun konsep atau definisi Etos Kerja seperti yang dapat dilihat pada tabel 2.1 dibawah ini :

Tabel 2.1

Definisi dan Kesimpulan Etos Kerja

No.	Tahun Peneiti	Peneliti	Konsep menurut peneliti
1.	2015	Darodjat	Etos kerja merupakan perilaku positif dan fondasi yang mencakup motivasi yang menggerakkan mereka, karakteristik utama, spirit dasar, pikiran dasar, kode etik, kode moral, kode perilaku, sikap-sikap, aspirasi, keyakinan-keyakinan, prinsip-prinsip dan standar-standar
2.	2015	Stela Timbuleng Jacky S.B Sumarauw	Etos kerja sikap, perilaku individu yang memihak sepenuhnya terhadap pekerjaan yang ia lakukan.

3.	2015	Raynald Karauwan Victor P.K Lengkong Christoffel Mintardjo	Etos kerja merupakan sikap positif yang ditunjukkan seseorang Ketika bertindak untuk meraih sesuatu secara optimal.
4.	2016	Mouren Bawelle Jantje Sepang	Menurut Sinamo (2011;55). Etos kerja adalaah totalitas kepribadian dirinya serta cara mengekspresikan, memandang, meyakini, dan memberikan makna pada sesuatu, yang mendorong dirinya untuk bertindak dan meraih amal yang optimal
5.	2016	Ginting	Etos kerja adalah semangat kerja yang menjadi ciri khas seseorang ataupun kelompok yang bekerja, berlandaskan etika dan perspektif kerja yang diyakini dan diwujudkan melalui tekad dan perilaku konkrit di dunia kerja seperti sikap disiplin, jujur, percaya diri, bertanggung jawab dan kemandirian.
6.	2016	Mathis dan Jackson	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.
7.	2019	Adam Hamimi	Etos kerja adalah seperangkat perilaku kerja yang mencakup nilai-nilai yang menggerakkan, standar-standar yang hendak dicapai termasuk karakter utama, pikiran dasar, kode etik, kode moral, dan kode perilaku, prinsip-prinsip yang mengatur
8.	2019	A Rahman	Menurut (Priansa, 2018;283) Etos kerja adalah suatu semangat kerja yang dimiliki oleh pegawai untuk mampu bekerja lebih baik guna memperoleh nilai tambah dalam suatu pekerjaan.

Sumber : hasil olah penelitian

Berdasarkan beberapa konsep yang dikemukakan oleh para ahli pada tabel tersebut, maka etos kerja dapat disimpulkan bahwa sebuah jiwa atau perilaku seseorang yang memiliki rasa keiklasan semangat positif dan ketulusan sehingga akan mempengaruhi perilaku kerjanya dan menghasilkan suatu pekerjaan yang akan mencapai tujuan perusahaan atau instansi.

2.1.3.2 Indikator Etos Kerja

Etos kerja memiliki beberapa karakter yang menjadi identitas dari etos kerja itu sendiri. Tiga karakter utama dari etos kerja, menurut Priansa (2018:283-284) dalam A Rahman (2019), adalah:

- 1) Keahlian interpersonal. Keahlian interpersonal adalah aspek yang berkaitan dengan kemampuan pegawai untuk menjalin hubungan kerja dengan orang lain atau bagaimana pegawai berhubungan dengan pegawai lain yang ada di dalam organisasi maupun pegawai yang ada diluar organisasi. Keahlian interpersonal meliputi kebiasaan, sikap, cara, penampilan dan perilaku yang digunakan pegawai pada saat disekitar orang lain serta mempengaruhi bagaimana individu berinteraksi dengan orang lain. Indikator yang digunakan untuk mengetahui keahlian interpersonal pegawai meliputi karakteristik pribadi yang dapat memfasilitasi terbentuknya hubungan interpersonal yang baik dan dapat memberikan kontribusi dalam kinerja pegawai, dimana kerjasama merupakan unsur sangat penting. Terdapat tujuh belas sifat yang dapat menggambarkan keahlian interpersonal pegawai, yaitu: sopan; bersahabat; gembira; perhatian; menyenangkan; kerjasama; menolong; disenangi; tekun; loyal; rapi; sabar; apresiatif; kerja keras; rendah hati; emosi yang stabil dan keras dalam kemauan.
- 2) Inisiatif. Inisiatif merupakan karakteristik yang dapat memfasilitasi pegawai agar terdorong untuk lebih meningkatkan kinerjanya dan tidak langsung merasa puas dengan kinerja yang biasa. Aspek ini sering dihbungkan dengan iklim kerja

yang terbentuk di dalam lingkungan pekerjaan yang ada di dalam organisasi. Terdapat enam belas sifat yang dapat menggambarkan inisiatif yang berkenaan dengan pegawai, yaitu: cerdik; produktif; banyak ide; berinisiatif; ambisius; efisien; efektif; antusias; dedikasi; daya tahan kerja; akurat; teliti; mandiri maupun beradaptasi; gigih; dan teratur.

3) Dapat diandalkan. Dapat diandalkan adalah aspek yang berhubungan dengan adanya harapan terhadap kinerja pegawai dan merupakan suatu perjanjian implisit pegawai untuk melakukan beberapa fungsi pekerjaan. Pegawai diharapkan dapat memuaskan harapan minimum organisasi, tanpa perlu terlalu berlebihan sehingga melakukan pekerjaan yang bukan tugasnya. Aspek ini merupakan salah satu hal yang sangat diingat oleh pihak organisasi terhadap pegawainya. Terdapat tujuh sifat yang dapat menggambarkan seorang pegawai yang dapat diandalkan, yaitu: petunjuk; mematuhi peraturan; dapat diandalkan; dapat dipercaya; berhati hati; jujur dan tepat waktu.

4) (Priansa, 2018;283-284) dalam A Rahman (2019) Menurut Sinamo (2014:56) dalam A Hamimi (2019) untuk mengetahui apakah etos kerja atau semangat kerja karyawan di suatu perusahaan itu dalam kondisi tinggi atau rendah dapat dilihat dari dimensi dan indikator sebagai berikut:

1. Kerja cerdas
 - a) Bekerja cerdas penuh kreativitas
 - b) Bekerja tekun penuh keunggulan
2. Kerja keras
 - a) Bekerja keras penuh semangat

- b) Bekerja benar penuh tanggung jawab
 - c) Bekerja tuntas penuh integritas
- 3. Kerja ikhlas
 - a) Bekerja tulus penuh rasa syukur
 - b) Bekerja serius penuh kecintaan
 - c) Bekerja paripurna kerendahan hati.

2.1.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Etos Kerja

Menurut Priansa (2016:285) etos kerja dipengaruhi oleh beberapa faktor, baik internal maupun eksternal diantaranya, sebagai berikut:

1. Internal
 - a) Agama Agama membentuk nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku. Sistem nilai tersebut akan mempengaruhi atau menentukan pola hidup para penganutnya. Cara berpikir, bersikap, dan bertindak pegawai pastilah diwarnai oleh ajaran agama yang dianutnya. Berbagai studi tentang etos kerja berbasis agama sudah banyak dilakukan dengan hasil yang secara umum mengkonfirmasi adanya korelasi positif antara agama yang dianut dengan kinerja dan produktivitas kerja yang ditampilkan pegawai.
 - b) Pendidikan Pendidikan yang baik dapat menginternalisasikan etos kerja dengan tepat, sehingga individu akan memiliki etos kerja yang tinggi. Melalui pendidikan yang baik maka dalam diri pegawai akan terbentuk etos kerja yang tinggi.

- c) Motivasi Individu yang memiliki etos kerja yang tinggi adalah individu yang memiliki motivasi yang tinggi. Etos kerja merupakan suatu pandangan dan sikap, yang tentunya didasari oleh nilai-nilai yang diyakini pegawai, yang juga dipengaruhi oleh motivasi yang timbul dari dalam dirinya.
- d) Beberapa hasil penelitian menunjukkan bahwa pegawai dengan usia di bawah 30 tahun memiliki etos kerja yang lebih tinggi dibandingkan dengan pegawai yang berusia diatas 30 tahun.
- e) Jenis kelamin Jenis kelamin sering kali diidentikkan dengan etos kerja, beberapa pakar mempublikasikan hasil penelitiannya bahwa perempuan cenderung memiliki etos kerja, komitmen dan loyalitas yang tinggi terhadap pekerjaan yang diembannya di organisasi dibandingkan dengan laki-laki.

2. Eksternal

- a) Budaya Sikap mental, tekad, disiplin dan semangat kerja masyarakat juga disebut sebagai etos budaya. Kemudian etos budaya ini secara operasional juga disebut sebagai etos kerja. Masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya maju akan memiliki etos kerja yang tinggi. Sebaliknya, masyarakat yang memiliki sistem nilai budaya yang konservatif akan memiliki etos kerja yang rendah, bahkan bisa sama sekali tidak memiliki etos kerja.
- b) Sosial politik Tinggi atau rendahnya etos kerja suatu masyarakat dipengaruhi juga oleh ada atau tidaknya struktur politik yang mendorong masyarakat untuk bekerja keras dan dapat menikmati hasil kerja keras mereka dengan penuh.
- c) Kondisi lingkungan (geografis) Etos kerja dapat muncul dikarenakan faktor kondisi geografis. Lingkungan alam yang mendukung mempengaruhi manusia

yang berada di dalamnya melakukan usaha untuk dapat mengelola dan mengambil manfaat, dan bahkan dapat mengundang pendatang untuk turut mencari penghidupan di lingkungan tersebut.

- d) Struktur ekonomi Tinggi rendahnya etos kerja yang dimiliki masyarakat juga dipengaruhi oleh struktur ekonomi yang ada di negara tersebut.
- e) Tingkat kesejahteraan Tingkat kesejahteraan masyarakat juga sangat mempengaruhi etos kerja yang tumbuh dan berkembang di masyarakat.
- f) Perkembangan bangsa lain Dewasa ini, dengan berbagai perkembangan perangkat teknologi serta arus informasi yang tanpa batas, telah mendorong banyak negara berkembang untuk meniru etos kerja negara lain.

2.1.3.4 Karakteristik Etos Kerja

Ada karakteristik untuk menciptakan etos kerja yang bersinergi (Priansa, 2018:283) sebagai berikut :

1. Keahlian Interpersonal

Terdapat 18 sifat yang dapat menggambarkan keahlian interpersonal pegawai : sopan, bersahabat, gembira, perhatian, menyenangkan, Kerjasama, menolong, disenangi, tekun, loyal, rapi, apresiatif, sabar, kerja keras, rendah hati, emosi yang stabil, dan keras dalam kemauan.

2. Inisiatif

Terdapat 16 sifat yang dapat menggambarkan inisiatif yang berkenaan dengan pegawai : cerdas, produktif, banyak ide, berinisiatif, ambisius, efisien, efektif,

antusias,dedikasi, daya tahan kerja, akurat, teliti, mandiri, mampu beradaptasi, gigih, dan teratur.

3. Dapat diandalkan

Terdapat 7 sifat yang dapat menggambarkan seorang pegawai yang dapat diandalkan : mengikuti petunjuk, mematuhi peraturan, dapat diandalkan, dapat dipercaya, berhati-hati, jujur dan tepat waktu.

2.1.4 Pengembangan SDM

2.1.4.1 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan SDM dapat diartikan sebagai sebuah aktivitas yang dilakukan oleh suatu perusahaan atau organisasi dalam waktu tertentu untuk meningkatkan keterampilan dan keahlian sumber daya manusianya dalam entitas organisasi tersebut dan pada akhirnya meningkatkan produktifitas organisasi secara menyeluruh. Pengertian pengembangan menurut Sikula yang dikutip oleh Priansa (2016: 147) sebagai berikut: “Pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum”. Chris Rowley dan Keith Jackson (2012:88) Pengembangan SDM merupakan pendekatan strategis untuk melakukan investasi dalam sumber daya manusia. Pengembangan sumber daya manusia menyediakan kerangka kerja untuk pengembangan diri, program pelatihan dan kemajuan karir yang disesuaikan dengan kebutuhan keterampilan dalam organisasi di masa yang akan datang.

Menurut Isnar Budiarti, (2018:257) mengemukakan bahwa Pengembangan sumber daya manusia adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan sesuai dengan kebutuhan pekerjaan atau jabatan melalui pendidikan dan latihan.. Organisasi perlu memahami bahwa individu mempunyai keluarga dan kehidupan sosial sehingga tercipta kondisi timbal balik yang menguntungkan. Artinya untuk memiliki karyawan berdaya guna dalam sebuah organisasi maka aspek kemanusiaan fundamental dalam pengembangan karyawan. Pengembangan SDM diakui sebagai bagian esensial dari manajemen SDM organisasi. Tujuan dari manajemen SDM yakni tersedianya relasi lebih baik dalam organisasi melalui pengembangan, aplikasi, evaluasi kebijakan, prosedur dan program SDM untuk pengoptimalan kontribusi terhadap tujuan organisasi. Disimpulkan bahwa, PSDM adalah fungsi organisasi yang memberi arahan bagi orang-orang dalam suatu organisasi terkait pengelolaan SDM dengan fokus pada kebijakan dan sistem. Pengertian pengembangan menurut Sikula yang dikutip oleh Priansa (2016: 147) sebagai berikut: “Pengembangan adalah suatu proses pendidikan jangka panjang yang memanfaatkan prosedur sistematis dan terorganisir, dimana personil manajerial mempelajari pengetahuan konseptual dan teoritis untuk tujuan umum” Pengembangan SDM biasanya bertanggung jawab untuk sejumlah kegiatan, termasuk perekrutan karyawan, pelatihan dan pengembangan, motivasi, penilaian kinerja, kompensasi, perekrutan, manajemen kinerja, pengembangan organisasi, keselamatan, kesejahteraan, manfaat, dan penghargaan. Selain beberapa hal di atas, konsep pengembangan SDM perlu

memperhatikan bakat karyawan sehingga terjadi peningkatan performace individu yang bermuara pada tujuan organisasi.

2.1.4.2 Prinsip pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Malayu Hasibuan (2016:72) prinsip pengembangan SDM adalah peningkatan kualitas dan kemampuan bekerja karyawan. Agar pengembangan ini mencapai hasil yang baik dengan biaya relative kecil hendaknya terlebih dahulu ditetapkan program pengembangan. Dalam program pengembangan harus dituangkan sasaran, kebijaksanaan, prosedur, kurikulum dan waktu pelaksanaannya. Program pengembangan harus berprinsipkan pada peningkatan efektifitas dan efisiensi kerja masing-masing karyawan pada jabatannya. Program pengembangan suatu organisasi hendaknya di informasikan secara terbuka kepada semua karyawan atau anggota supaya mereka mempersiapkan dirinya masing-masing.

2.1.4.3 Jenis Pengembangan Sumber Daya Manusia

Jenis pengembangan dikelompokkan atas : pengembangan secara informal dan pengembangan secara formal (Hasibuan,2016:72) :

- a. Pengembangan secara informal yaitu karyawan atas keinginan dan usaha sendiri melatih dan mengembangkan dirinya dengan mempelajari buku-buku literature yang ada hubungannya dengan pekerjaan atau jabatannya. Pengembangan secara informal menunjukkan bahwa karyawan tersebut berkeinginan keras untuk maju dengan cara meningkatkan kemampuan kerjanya. Hal ini

bermanfaat bagi perusahaan karena prestasi kerja karyawan semakin besar, disamping efisiensi dan produktivitasnya juga semakin baik.

- b. Pengembangan secara formal yaitu karyawan ditugaskan perusahaan untuk mengikuti pendidikan atau latihan, baik yang dilakukan perusahaan maupun yang dilaksanakan oleh lembaga pendidikan atau pelatihan. Pengembangan secara formal dilakukan perusahaan karena tuntutan pekerjaan saat ini ataupun masa yang akan datang, yang sifatnya nonkarier atau peningkatan karier seorang karyawan.

2.1.4.4 Indikator Pengembangan SDM

Indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia Pengembangan merupakan upaya-upaya pribadi seorang pegawai untuk mencapai suatu rencana karier. Berikut merupakan indikator pengembangan Sumber Daya Manusia dalam menurut (Krismiyati, 2017) :

A. Motivasi.

Suatu dorongan atau penyemangat kepada seseorang agar orang tersebut dapat berusaha untuk melakukan apa yang diinginkan itu tercapai dengan baik. Motivasi yang didapatkan bisa berasal dari atasan maupun dari dalam diri, ada hal yang mendorong seseorang untuk melakukan sesuatu yaitu: yang didapatkan bisa berasal dari atasan seperti motivasi terhadap kekuasaan (dorongan hati untuk mempengaruhi perilaku orang lain serta mengontrol dan memanipulasi lingkungan) maupun dari dalam diri seperti motivasi terhadap prestasi (dorongan hati untuk memberikan sumbangan/kontribusi nyata dalam setiap kegiatan).

B. Kepribadian.

Kepribadian mencakup kebiasaan, sikap, sifat, yang dimiliki seseorang yang berkembang ketika seseorang berhubungan dengan orang lain. Kepribadian sangat kaitannya dengan nilai, norma, dan perilaku. kepribadian menyangkut kemampuan untuk menjaga integritas, termasuk sikap, tingkah laku, etika, dan moralitas.

C. Keterampilan

Keterampilan merupakan kecakapan untuk menyelesaikan tugas. Atau kecakapan yang disyaratkan. Dengan adanya pelatihan, keterampilan karyawan akan semakin membaik. Keterampilan yang baik dapat didapatkan dari dalam diri atau dengan pelatihan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Tabel 2.2

Penelitian Terdahulu

No .	Nama Peneliti	Judul Penelitian	Variable	Alat Analisa	Hasil Penelitian
1.	Sentosa Karo-Karo, Sastra Tamamimi (2016)	Pengaruh Pengembangan SDM dan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja	Pengembangan SDM (X1), Gaya Kepemimpinan (X2), Kinerja	Uji Validitas, uji reabilitas dan uji	Variable Pengembangan SDM dan Gaya Kepemimpinan

		Pegawai pada RS. BP Batam	Pegawai (Y)	asumsi klasik	berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan.
2.	Endang Sukarjati, Maria Magdalena Minarsih, Moh Mukeri Warso (2016)	Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan SDM dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Kantor Dinas Pengelolaan Keuangan Dan Aset Daerah Kota Semarang	Kepemimpinan (X1), Pengembangan SDM (X2), Kepuasan Kerja (X3), Kinerja Pegawai (Y)	Uji validitas, uji reabilitas, dan uji hipotesis	Variable Kepemimpinan, Pengembangan SDM, dan Kepuasan Kerja secara persial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.
3.	Andi Masse Dadang (2018)	Pengaruh Pengembangan SDM, Etos Kerja dan Semangat Kerja terhadap Kinerja Pegawai (pada Badan Pemberdayaan Perempuan dan	Pengembangan SDM (X1), Etos Kerja (X2), Semangat Kerja (X3), Kinerja Pegawai (Y)	Uji validitas, uji reabilitas dan uji asumsi klasik, uji normalitas, dan	Variable Pengembangan SDM, Etos Kerja dan Semangat Kerja berpengaruh positif dan signifikan

		Berencana Kabupaten Biak Numfor)		uji hipotesis	terhadap Kinerja Pegawai
4.	Ayu Ambarwati (2018)	Pengaruh Kepemimpinan, Pengembangan SDM dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai di kecamatan Cileunyi, Bandung Jawa Barat.	Gaya Kepemimpi nan (X1), Pengemban gan SDM (X2), Kepuasan Kerja (X3), Kinerja Pegawai (Y)	Uji validitas, uji reabilitas dan uji hipotesis	Variable Gaya Kepemimpin an, Pengembang an SDM, dan Kepuasan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Pegawai.
5.	Fedry Zuwely, Ribhan, Nova Mardiana (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi dan Pengembangan SDM terhadap Kinerja Karyawan PT. KAI Daop 2 Bandung unit operasi	Gaya Kepemimpi nan (X1), Motivasi (X2), Pengemban gan SDM (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Uji validitas, uji reabilitas , uji normalit as, uji regresi linier berganda , dan uji hipotesis.	Variable Gaya Kepemimpin an, Motivasi dan Pengembang an SDM berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

					karyawan di PT. KAI
6.	Demak Claudia Yosephine Simanjunta k,Nabillah Pratiwi, Melva R. Hutahaeen (2020)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Pengembangan SDM dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Miduk Arta	Gaya Kepemimpinan (X1), Pengembangan SDM (X2), Komunikasi (X3), Kinerja Karyawan (Y)	Uji validitas, uji reabilitas dan uji asumsi klasik	Variable Gaya Kepemimpinan, Pengembangan SDM dan Komunikasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan
7.	Eka Lutfisari, Mochamad Mochklas, Djoko Soelistya (2020)	Employee Performance PT. Millenium Pharmacon International Tbk. Quality of Human Resources (HR) and Information Systems of Millenium Pharmacon International	Kualitas SDM (X1), Sistem Informasi (SIMPI) (X2), Kinerja Karyawan (Y)	Analisis regresi linier berganda , pengujian hipotesis, koefisien determinasi.	Variabel kualitas SDM berpengaruh positif namun tidak signifikan terhadap kinerja karyawan. Aplikasi SIMPI berpengaruh positif dan signifikan terhadap

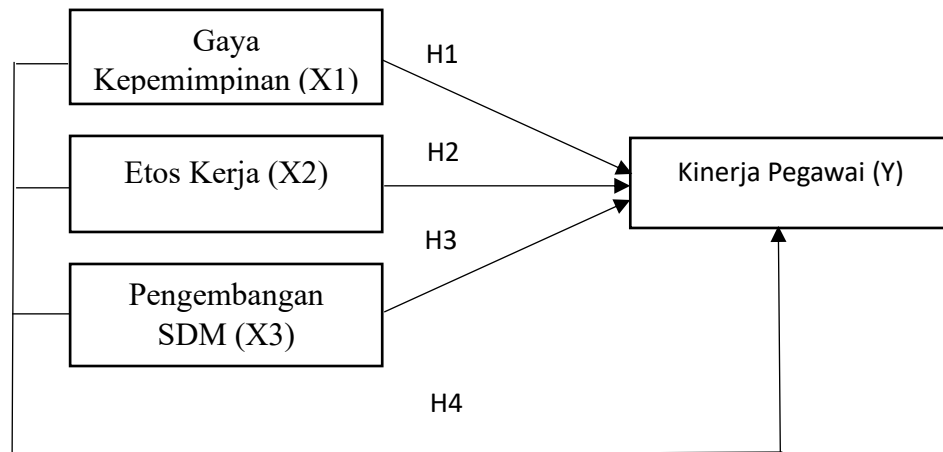
					kinerja karyawan.
8.	Dedi Iskamto (2020)	The Role of Leadership and Influence on Employee Oerformance in Digital Era	Peran Pemimpin (X1), Kinerja Karyawan (Y)	Uji validitas, Uji reabilitas , uji normalitas,	Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara peran pemimpin dan kinerja karyawan.
9.	R. Deni Indrawan (2021)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja terhadap Kinerja Perawat RSUD Arjawinangun kabupaten Cirebon	Gaya Kepemimpinan (X1), Etos Kerja (X2), Kualitas Kehidupan (X3), Kinerja Perawat (Y)	Analisis regresi linier berganda , pengujian hipotesis, koefisien determinasi.	Variabel Gaya Kepemimpinan, Etos Kerja dan Kualitas Kehidupan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Perawat
10.	L. Lamere, C. Kirana, H. Welsa (2021)	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Etos Kerja	Gaya Kepemimpinan (X1), Etos Kera	Uji validitas, uji reabilitas	Variable Gaya Kepemimpinan, Etos

		Terhadap Kinerja Karyawan Melalui Motivasi sebagai Variable Intervening	(X2), Motivasi (X3), Kinerja Karyawan (Y)	, dan uji hipotesis	Kerja dan Motivasi secara parsial berpengaruh terhadap Kinerja Pegawai.
--	--	---	--	------------------------	---

2.3 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran merupakan bentuk transendental hubungan beberapa variable dalam penelitian. Kerangka pemikiran dibuat melalui hasil penelitian terdahulu, teori dan kepustakaan yang telah dijelaskan dan dianalisa dengan sistematis serta kritis sehingga mengetahui keterkaitan antar variabel yang diteliti. Setelah kerangka pemikiran, kemudian menyusun hipotesis penelitian. Menurut Sugiyono, kerangka pemikiran yang bagus akan memaparkan dengan detail hubungan antar variabel yang diteliti. Sehingga dalam teori butuh di deskripsikan pertautan antar variabel bebas dengan variabel terikat. Apabila terdapat variabel intervning dan moderator yang mampu memperkuat dan memperlemah hubungan antar variabel dalam penelitian, perlu dideskripsikan penyebab diikutkannya variabel tersebut. Selanjutnya keterangan antarvariabel disusun dalam bentuk paradigma penelitian. Dari penjelasan tersebut, kerangka pemikiran pada penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut :

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



Pada gambar 2.1 menjelaskan mengenai kerangka pemekiran pada penelitian dimana :

H1 menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan (X1) terhadap kinerja pegawai (Y) pada kecamatan Semarang Tengah. H2 menjelaskan pengaruh etos kerja (X2) terhadap kinerja pegawai (Y) pada kecamatan Semarang Tengah. H3 menjelaskan pengaruh pengembangan SDM (X3) terhadap kinerja pegawai (Y) pada kecamatan Semarang Tengah. H4 menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan, etos kerja dan pengembangan SDM secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai kecamatan Semarang Tengah.

2.4 Hipotesis Penelitian

Hipotesis penelitian ialah dugaan sementara atas beberapa rumusan masalah penelitian. Disebut sementara karena jawaban yang ada hanya berlandaskan atas teori yang relevan, belum berlandaskan pada realita yang didapatkan melalui

pengumpulan data dari penelitian langsung. Maka hipotesis juga bisa dikatakan sebagai jawaban secara teori atas rumusan penelitian sebelum adanya jawaban empiris. Hipotesis dalam penelitian ini antara lain :

1. H1 : Diduga gaya kepemimpinan dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai
2. H2 : Diduga etos kerja dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai
3. H3 : Diduga pengembangan SDM dapat berpengaruh terhadap kinerja pegawai

H4 : Diduga gaya kepemimpinan, etos kerja dan pengembangan SDM secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja pegawai