

# PENGARUH KEPEMIMPINAN DALAM MENINGKATKAN KINERJA KARYAWAN (Study Kasus PT. XYZ)

Hasriani \*)

*Abstract* : Performance is the responsibility of each individual to the job, helping to define performance expectations, seeking a framework for supervisors and workers communicate with each other. The goal is to adjust the performance of individual performance expectations with organizational goals. Correspondence between efforts to achieve individual goals with organizational goals will be able to achieve good performance.

*Keyword* : Leadership and Performance

## Pendahuluan

### Latar Belakang

Perencanaan kinerja merupakan titik awal dari suatu siklus manajemen kinerja. Dasar untuk melakukan perencanaan kinerja adalah perencanaan strategis organisasi yang menetapkan tujuan utama organisasi. Perencanaan strategis menentukan apa saja yang harus dilakukan organisasi untuk mencapai tujuan. Tujuan dan rencana strategis tersebut dijabarkan lebih lanjut pada tingkat unit-unit kerja.

Oleh karena itu, sebelum melakukan perencanaan kinerja, terlebih dahulu harus ditetapkan apa yang menjadi tujuan dan sasaran organisasi pada berbagai tingkatan. Tujuan dan sasaran pada tingkat organisasi akan mempunyai lingkup yang lebih luas dari pada tingkat bisnis, departemen, atau divisi. Namun, di antaranya terdapat benang merah yang menghubungkannya.

Tujuan dan sasaran kinerja bersumber pada visi, misi, dan rencana strategis suatu organisasi. Kinerja suatu organisasi, tim, atau individu dilakukan untuk mencapai tujuan dan sasaran tertentu. Tujuan dan sasaran kinerja tidak lain adalah untuk menjamin agar proses kinerja dapat berlangsung seperti diharapkan dan tercapainya prestasi kerja tinggi.

Perencanaan kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi tujuan yang hendak dicapai organisasi

terlebih dahulu. Sesuai dengan jenjang organisasi yang dimiliki, selanjutnya tujuan yang sudah dirumuskan tersebut dirinci lebih lanjut menjadi tujuan di tingkat yang lebih rendah.

Hal tersebut perlu dilakukan agar tujuan semua tingkatan manajemen yang lebih rendah memberi kontribusi pada pencapaian tujuan di atasnya. Diharapkan bahwa pencapaian tujuan semua unit kerja di bawah akan mencerminkan pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan.

Kinerja merupakan tanggung jawab setiap individu terhadap pekerjaan, membantu mendefinisikan harapan kinerja, mengusahakan kerangka kerja bagi supervisor dan pekerja saling berkomunikasi. Tujuan kinerja adalah menyesuaikan harapan kinerja individual dengan tujuan organisasi. Kesesuaian antara upaya pencapaian tujuan individu dengan tujuan organisasi akan mampu mewujudkan kinerja yang baik.

Tujuan proses perencanaan kinerja paling baik diwujudkan dalam bentuk *outcomes* atau manfaat. Pekerja atau pegawai akan memahami hubungan antara tanggung jawabnya dengan tujuan menyeluruh. Uraian tugas dan tanggung jawab akan dimodifikasi mencerminkan setiap perubahan dalam konteks pekerjaan.

Bertitik tolak dari latar belakang pemikiran diatas, maka tulisan ini akan diarahkan untuk mengkaji mengenai

## ***Pengaruh Kepemimpinan Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Study Kasus PT. XYZ)***

### **Perumusan Masalah**

Berdasarkan kerangka latar belakang pemikiran yang dikembangkan, maka masalah pokok yang diangkat dalam penelitian ini adalah : Seberapa besar apengaruh kepemimpinan dalam meningkatkan kinerja karyawan (study kasus PT. XYZ)

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **Definisi Kepemimpinan**

Menurut Kerlinger dan Padhazur (1987), kepemimpinan adalah kemampuan tiap pimpinan di dalam mempengaruhi dan menggerakkan bawahannya sedemikian rupa sehingga para bawahannya bekerja dengan gairah, bersedia bekerjasama dan mempunyai disiplin tinggi, dimana para bawahan diikat dalam kelompok secara bersama-sama dan mendorong mereka ke suatu tujuan tertentu. Susilo (1998) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan keseluruhan aktivitas dalam rangka mempengaruhi orang-orang agar mau bekerjasama untuk mencapai suatu tujuan yang memang diinginkan bersama.

Perkataan pemimpin atau *leader* memiliki berbagai pengertian. Pemimpin merupakan dampak interaktif dari faktor individu atau pribadi dengan faktor situasi. Karjadi (1983) mendefinisikan pemimpin adalah orang yang mampu menggerakkan orang-orang lain agar orang-orang dalam suatu organisasi yang telah direncanakan dan disusun terlebih dahulu dalam suasana moralitas yang tinggi, dengan penuh semangat dan kegairahan dapat menyelesaikan pekerjaannya masing-masing dengan hasil yang diharapkan.

#### **Fungsi dan Sifat Kepemimpinan**

Salah satu kriteria dalam menilai efektivitas kepemimpinan adalah kemampuannya dalam mengambil keputusan. Tetapi, kriteria itu saja tidaklah cukup, masih ada kriteria lain yang penting untuk diperhatikan dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang. Kriteria yang dimaksud adalah kemampuan seseorang di

dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan (Rois Arifin dkk,2003). Sondang P Siagian (1999) mengemukakan, terdapat lima fungsi-fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu: 1. Fungsi penentu arah 2. Fungsi sebagai juru bicara 3. Fungsi sebagai komunikator 4. Fungsi sebagai mediator 5. Fungsi sebagai integrator

Sedangkan sifat-sifat dari kepemimpinan yang berhasil itu dapat dijelaskan sebagai berikut (Rois Arifin dkk: 2003): Watak dan kepribadian yang terpuji, Keinginan melayani bawahan, Memahami kondisi lingkungan, Inteligensia yang tinggi, Berorientasi ke depan, Sikap terbuka dan lugas

#### **Gaya Kepemimpinan**

Wahjosumidjo (1994) mengatakan bahwa perilaku pemimpin dalam proses pengambilan keputusan dan pemecahan masalah sesuai dengan gaya kepemimpinan seseorang. Gaya tersebut adalah sebagai berikut: 1. Gaya kepemimpinan Direktif 2. Gaya kepemimpinan Konsultatif 3. Gaya kepemimpinan Partisipatif 4. Gaya kepemimpinan Delegatif

#### **Pengetian Kinerja**

Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2006) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Soejadi (2005) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum sesuai dengan moral maupun etika.

Paridy (2000) mengartikan kinerja sebagai suatu kesatuan proses yang terjadi dan terdiri dari input, proses dan output. Kemampuan untuk mengukur seberapa baik pegawai untuk berdaya dan mengembangkan informasi guna memastikan bahwa pelaksanaan pekerjaan memenuhi standar

sekarang dalam meningkatkan sepanjang waktu.

Para pimpinan lembaga atau organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun para karyawan bekerja pada tempat yang sama, namun produktivitas mereka tidaklah sama. Seara garius besar perbedaan dalam kinerja ini disebabkan oleh faktor individu dan faktor situasi kerja (As'ad, 2001, <http://id.wikipedia.org>).

Menurut Gibson (2002, <http://id.wikipedia.org>), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi sasaran, yaitu :

- a. Variabel individual, terdiri dari kemampuan dan keterampilan (mental dan fisik), latar belakang (keluarga, tingkat sosial dan pengalaman), demografis (umur, asal-usul, dan jenis kelamin).
- b. Variabel organisasional, terdiri dari sumberdaya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan.
- c. Variabel psikologis, terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, belajar dan motivasi.

Menurut Stonner dan Freeman (2000, <http://id.wikipedia.org>), ada tiga hal yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu motivasi, kemampuan dan persepsi peran. Ketiganya saling berhubungan. Apabila salah satu faktor cenderung menghambat kinerja, maka ada kemungkinan kinerjanya akan rendah meskipun kedua faktor mendorong kinerja.

Menurut Tiffin dan McCormick, (2005, <http://id.wikipedia.org>) ada dua variabel yang mempengaruhi kinerja atau produktivitas kerja seseorang, yaitu :

- a. Variabel individual, meliputi sikap, karakteristik, kepribadian, sifat-sifat fisik, minat, dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan serta faktor-faktor individual lainnya.
- b. Variabel situasional, terdiri dari (1) faktor fisik pekerjaan (2) faktor sosial dan organisasi.

## Peningkatan Kinerja

Kinerja individu, tim, atau organisasi dapat mencapai tujuan seperti diharapkan, namun dapat pula tidak mencapai harapan. Perbaikan terhadap kinerja harus dilakukan karena prestasi kinerja yang dicapai tidak seperti diharapkan. Dengan melakukan perbaikan kinerja, diharapkan tujuan organisasi di masa depan dapat dicapai dengan lebih baik lagi.

Perbaikan kinerja harus pula dilakukan walaupun seseorang, tim atau organisasi telah mampu mencapai prestasi kerja yang diharapkan karena organisasi, tim maupun individu di masa depan dapat menetapkan target kuantitatif yang lebih tinggi atan dengan kualitas yang lebih tinggi.

Dengan cara pendekatan seperti ini, dapat membuka peluang bagi organisasi, tim, dan individu untuk mengembangkan dirinya dan meningkatkan kinerjanya. Perbaikan kinerja dilakukan dengan melibatkan segenap sumber daya\ manusia dalam organisasi dan meliputi perbaikan seluruh proses manajemen kinerja. Perbaikan kinerja dapat dilakukan terhadap seluruh proses manajemen kinerja, meliputi perumusan tujuan dan sasaran, proses perencanaan kinerja, proses pelaksanaan kinerja, *coaching* dan *mentoring* sumber daya manusia, proses penilaian dan *review*, pengukuran kinerja dan dalam melakukan evaluasi kinerja.

## Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2001 : dalam <http://id.wikipedia.org>) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu: 1. Kemampuan mereka, 2. Motivasi, 3. Dukungan yang diterima, 4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan 5. Hubungan mereka dengan organisasi. Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami

atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

Menurut Mangkunegara (2000) menyatakan bahwa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain : a. Faktor kemampuan Secara psikologis kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita (pendidikan). Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya. b. Faktor motivasi Motivasi terbentuk dari sikap (attitude) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong seseorang untuk berusaha mencapai potensi kerja secara maksimal.

### Analisis Data

Metode analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}} \cdot \sqrt{\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dimana :

- r = koefisien korelasi(hubungan variabel x dan variabel y)
- X = Variabel kepemimpinan
- Y = Variabel Kinerja.
- n = Jumlah responden

## HASIL DAN PEMBAHASAN

### Variabel Kepemimpinan (Variabel X) Fungsi Kepemimpinan (X1)

Salah satu kriteria dalam menilai efektivitas kepemimpinan adalah kemampuannya dalam mengambil keputusan. Tetapi, kriteria itu saja tidaklah cukup, masih ada kriteria lain yang penting untuk diperhatikan dalam menilai efektivitas kepemimpinan seseorang. Kriteria yang dimaksud adalah kemampuan seseorang di dalam menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan. Terdapat lima fungsi-fungsi kepemimpinan yang hakiki, yaitu: Fungsi penentu arah, Fungsi sebagai juru bicara,

adalah Analisis secara kualitatif yang membahas konsep atau teori tentang kepemimpinan, dalam hubungannya dengan kinerja pegawai. Kuesioner menggunakan Skala Likert yang dilakukan dengan memberi skor jawaban angket yang diisi oleh responden, dengan ketentuan sebagai berikut :

- a. Memberikan nilai dari daftar pertanyaan dengan menggunakan skor sebagai berikut :
  1. Jika jawaban Sangat Setuju maka diberi nilai 4
  2. Jika jawaban Setuju maka diberi nilai 3
  3. Jika jawaban Cukup Setuju maka diberi nilai 2
  4. Jika jawaban Tidak Setuju maka diberi nilai 1
- b. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel kepemimpinan terhadap variabel partisipasi masyarakat, maka digunakan rumus sebagai berikut :

Fungsi sebagai komunikator, Fungsi sebagai mediator, Fungsi sebagai integ-  
rator,. Dalam konteks penelitian ini, indikator-indikator tersebut kemudian diterjemahkan kedalam bentuk pernyataan kuisisioner sebagai berikut:

1. Pimpinan pada (PT.XYZ) mengarahkan para pegawainya untuk bekerja dalam rangka mencapai tujuan yang telah ditetapkan
2. Pimpinan pada (PT.XYZ) mampu mewakili pegawainya untuk berkomunikasi dengan pihak luar.
3. Pimpinan (PT.XYZ) mampu menjadi mediator bagi para pegawainya yang berselisih atau berkonflik

### Sifat Kepemimpinan (X2)

Sifat-sifat dari kepemimpinan yang berhasil itu dapat diklasifikasikan sebagai berikut : Watak dan kepribadian yang terpuji, Keinginan melayani bawahan, Memahami kondisi lingkungan, Intelligensia yang tinggi, Berorientasi ke depan, Sikap terbuka dan lugas. Dalam konteks penelitian ini, indikator-indikator tersebut kemudian diterjemahkan kedalam bentuk pernyataan kuisisioner sebagai berikut:

1. Pimpinan pada (PT.XYZ) memiliki watak dan kepribadian yang terpuji
2. Pimpinan pada (PT.XYZ) memiliki sifat untuk selalu melayani dan membantu pegawainya
3. Pimpinan pada (PT.XYZ) bersifat terbuka dan mau menerima kritik atau masukan dari bawahannya.

### Gaya Kepemimpinan (X3)

Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi orang lain seperti yang ia lihat. Kebanyakan orang menganggap gaya kepemimpinan merupakan tipe kepemimpinan. Hal ini antara lain dinyatakan oleh Siagian (2003) bahwa gaya kepemimpinan seseorang adalah identik dengan tipe kepemimpinan orang yang bersangkutan. Gaya tersebut adalah sebagai berikut: Gaya kepemimpinan Direktif, Gaya kepemimpinan Konsultatif, Gaya kepemimpinan Partisipatif, Gaya kepemimpinan Delegatif. Dalam konteks penelitian ini, indikator-indikator tersebut kemudian diterjemahkan kedalam bentuk pernyataan kuisisioner sebagai berikut:

1. Pimpinan pada (PT.XYZ) merupakan orang yang mau bekerja sama dengan seluruh para pegawai.

2. Pimpinan pada (PT.XYZ) selalu mendorong pegawai atau bawahannya untuk berpartisipasi dalam kegiatan kantor.
3. Pimpinan pada (PT.XYZ) merupakan orang yang mau mendelegasikan kewenangannya kepada bawahan atau stafnya.

### Kinerja Pegawai (Variabel Y)

Sebenarnya banyak faktor yang dapat dijadikan ukuran kinerja, namun ukuran kinerja harus relevan, signifikan, dan komprehensif. Keluarga ukuran berkaitan dengan tipe ukuran yang dapat diklasifikasikan sebagai berikut: Produktivitas, Kualitas, Ketepatan Waktu, *Cycle Time*, Pemanfaatan Sumber Daya, Biaya. Dalam konteks penelitian ini, indikator-indikator tersebut kemudian diterjemahkan kedalam bentuk pernyataan kuisisioner sebagai berikut:

1. Pegawai pada (PT.XYZ) dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan tepat waktu karena pengaruh kepemimpinan
2. Pegawai pada (PT.XYZ) dapat bekerja dengan giat meskipun dengan fasilitas terbatas karena faktor kepemimpinan
3. Pegawai pada (PT.XYZ) dapat menyelesaikan pekerjaan yang dibebankan meskipun dengan biaya terbatas karena faktor kepemimpinan

### Analisis Hubungan Antara Kepemimpinan dengan Peningkatan Kinerja Karyawan

Untuk mengetahui bagaimana pengaruh variabel kepemimpinan terhadap variabel Kinerja Pegawai, maka digunakan rumus sebagai berikut :

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}} \cdot \sqrt{\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

Dimana :

- r = koefisien korelasi(hubungan variabel x dan variabel y)
- X = Variabel kepemimpinan
- Y = Variabel Kinerja.
- n = Jumlah responden

Berdasarkan data dari tabel 2 diatas, maka nilai dari  $\sum X$ ,  $\sum Y$ ,  $\sum XY$ ,  $\sum X^2$ ,  $\sum Y^2$ , dapat diketahui. Untuk selengkapnya dapat disajikan dalam data berikut ini :

**Tabel 3 Perhitungan nilai tiap variabel**

0	$\sum X$	$\sum Y$	$\sum XY$	$\sum X^2$	$\sum Y^2$
	2036	720	25719	72836	9108

Berdasarkan data yang tersaji dalam tabel 3 di atas, maka untuk selanjutnya akan dilakukan perhitungan kofisien pengaruh variabel kepemimpinan Kepala Desa terhadap variabel peningkatan kinerja aparat desa dengan menggunakan rumus :

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\{n\sum x^2 - (\sum x)^2\}} \cdot \sqrt{\{n\sum y^2 - (\sum y)^2\}}}$$

$$r = \frac{(57).(25.719) - (2.036)(720)}{\sqrt{\{(57).(72.836) - (2.036)^2\}} \cdot \sqrt{\{(57)(9.108) - (720)^2\}}}$$

$$r = 0,8731$$

Nilai dari **r** sebesar 0,8731 menunjukkan kekuatan **hubungan** antara variabel kepemimpinan (variabel X) dengan variabel Kinerja pegawai (variabel Y) sebesar 87,31 %. Angka ini menunjukkan hubungan yang cukup kuat.

Untuk mengetahui kuatnya **pengaruh** kepemimpinan (variabel X) terhadap Kinerja pegawai (variabel Y) maka dapat ditunjukkan dengan **r<sup>2</sup>**.

$$\begin{aligned} \text{Jika } r &= 0,8731 \\ \text{Maka } r^2 &= (0,8731)^2 \\ &= 0,7623 \end{aligned}$$

Artinya, pengaruh kepemimpinan dalam meneingkatkan kinerja karyawan sebesar 76,23 %. Angka ini merupakan angka yang cukup tinggi.

## PENUTUP

ini ditunjukkan dengan angka  $r^2 = 0,7623$  atau 76,23 %.

## Kesimpulan

Berdasarkan uraian pembahasan yang telah dilakukan dengan cara menganalisis data sebagaimana tertera pada bab sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Hubungan antara kepemimpinan dengan kinerja pegawai pada (PT.XYZ), berdasarkan hasil analisis statistik yang telah dilakukan, maka dapat disimpulkan memiliki hubungan yang cukup kuat. Hal ini ditunjukkan dengan angka  $r = 0,8731$  atau 87,31 %.
2. Pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai pada (PT.XYZ) berada pada posisi yang juga sangat kuat. Hal

## DAFTAR PUSTAKA

- Anonim, 2009, *Pengertian Kepemimpinan*, download <http://id.wikipedia.org>, 17 Nopember 2009
- Anonim, *Kinerja*, <http://id.wikipedia.org>, download 6 Desember 2009
- Anonim, 2009, *Kepemimpinan*, download <http://kolokiumkpmipb.wordpress.com>, 17 Nopember 2009
- Arifin, Rois, dkk, 2003, *perilaku Organisasi*, Bayumedia, Malang

Mangkunegara, Anwar Prabu, 2000, [Evaluasi Kinerja SDM](#), PT Refika Aditama, Bandung

Siagian, Sondang P, 1999, *Teori dan Praktek Kepemimpinan*, PT Rineka Cipta, Jakarta

Sugiyono, 2001, *Metode Penelitian*, edisi [ketiga](#),: Alfabeta, Bandung

Saparin, Sumber, 1977, *Tata Pemerintahan dan Administrasi Pemerintahan Desa*, Ghalia Indonesia, Jakarta

....., <http://www.indoskripsi.com> , 1 Juni 2008, *Kepemimpinan dan Partisipasi*, download 15 Nopember 2009

Wibisono, Prof,Dr,M.Phil, 2009, Manajemen *Kinerja*, Ed. 2., PT Raja Grafindo Persada, Jakarta

<http://jurnal-sdm-blogspot.com/2009/04/metode-penilaian-pendekatan-dalam-html>

\*) Penulis adalah DTY STIE Indonesia Makassar