

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang Masalah

Perkembangan dan pertumbuhan perusahaan sangat didukung oleh kesatuan dan keselarasan dari keseluruhan komponen yang ada dalam perusahaan yang mampu memberikan respon yang positif terhadap perusahaan. Pegawai atau tenaga kerja sebagai sumberdaya manusia, dalam suatu instansi merupakan komponen yang ada dalam instansi yang terpenting dalam usaha pencapaian tujuan instansi, untuk dapat mencapai tujuan tersebut pimpinan instansi sebaiknya memberikan perhatian khusus terhadap para pegawai.

Betapapun canggihnya teknologi tidak akan berdaya guna tanpa ada pengelolaan yang lebih baik dari para karyawannya. Suatu hal yang tidak dapat diabaikan dan harus disadari adalah bahwa setiap karyawan memiliki tujuan tertentu, salah satu diantaranya adalah tujuan untuk memenuhi kebutuhan hidup sehari-harinya melalui upah atau gaji yang diterimanya.

Permintaan pekerjaan dan kapasitas pegawai haruslah seimbang melalui program orientasi dan pelatihan untuk mendapatkan keahlian, pendidikan dan pengalaman. Meskipun para pegawai telah dilatih dan telah menguasai pekerjaannya, mereka membutuhkan semangat kerja lebih lanjut untuk menyiapkan tanggung jawab mereka yang lebih besar pada masa depan.

Pemimpin dapat mempengaruhi moral, kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu perusahaan. Kemampuan

dan keterampilan pemimpin dalam pengarahan adalah faktor penting efektivitas manajer.

Setiap organisasi perusahaan perlu memberikan perhatian khusus terhadap pegawai dengan merangsang mereka untuk dapat bekerja dengan giat, karena pegawai berfungsi sebagai pelaksana dalam mencapai tujuan organisasi. Pegawai dapat menggunakan fasilitas-fasilitas yang ada didalam organisasi. Dengan menggunakan berbagai fasilitas kerja tersebut, pegawai dapat melakukan setiap pekerjaan dengan lebih baik dan dapat meningkatkan kinerja. Kinerja pegawai dapat dilihat dari kuantitas dan kualitas yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Untuk mencapai kinerja yang tinggi dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan pegawai kearah tujuan yang akan dicapai.

Perusahaan hendaklah dikelola oleh seorang pemimpin yang menyadari kebutuhan pegawai yang bersangkutan, dimana organisasi harus melakukan kerjasama yang baik antara pemimpin dengan bawahan. Kepemimpinan dalam hubungannya terhadap kinerja pegawai adalah gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan cara bekerja atau bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para pengikutnya untuk berbuat sesuatu. Gaya kepemimpinan yang diterapkan diharapkan bisa membantu keberhasilan pemimpin dalam melakukan tugas-tugasnya sekaligus juga dapat memperbaiki tingkah laku serta kualitas kepemimpinannya.

Kepuasan kerja merupakan hal yang sangat personal, artinya yang paling dapat merasakan hanyalah yang bersangkutan saja dan sifatnya tidak selalu sama antara orang yang satu dengan orang yang lain, maka dari itu kepuasan kerja perlu diperhatikan oleh organisasi karena kepuasan kerja merupakan kriteria untuk mengukur keberhasilan organisasi dalam memenuhi kebutuhan anggotanya.

Dalam meningkatkan kepuasan kerja karyawan, perusahaan perlu memperhatikan proses manajemen sumber daya manusia. Tingkat kepuasan dan ketidakpuasan kerja pegawai dapat dilihat dari kedisiplinan pegawai yang berhubungan dengan absensi. Disiplin kerja pegawai

menunjukkan kesadaran dan kesediaan seseorang mentaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku. Jika para pegawai sering tidak hadir atau terlambat masuk kerja, maka dapat dipastikan proses pelaksanaan pekerjaan akan terganggu.

Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan atau yang sering disingkat Damkar atau PMK yang terletak di Jl. Candi Borobudur No. 2 Petisah Tengah, Medan Petisah Kota Medan adalah satuan yang bertugas memadamkan kebakaran, melakukan penyelamatan, dan menanggulangi bencana atau kejadian lainnya. Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran juga terkadang ditugaskan untuk memberi sosialisasi dan pendidikan kepada rakyat sipil tentang kebakaran dan cara menanggapi. Berdasarkan pengamatan peneliti di Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan masih terdapat kekurangan-kekurangan. Semangat pegawai untuk melakukan pekerjaan tergolong rendah. Pegawai lebih memilih untuk melakukan kegiatan lain (kegiatan pribadi) di luar kantor dibanding melakukan pekerjaannya di kantor. Pekerjaan di kantor dilakukan jika waktu penyelesaian telah mendesak yang berarti bahwa pegawai tidak mempunyai niat untuk memulai pelaksanaan pekerjaan sejak lebih awal. Tingkat absensi pegawai juga tergolong tinggi. Sebagian besar pegawai tidak betah untuk berada lebih lama di kantor melakukan pekerjaannya. Adapun rekapitulasi absensi pegawai pada bulan Januari – Maret tahun 2018 sebagai berikut.

Tabel 1.1
Absensi Pegawai Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan Bulan Januari – Maret 2018

Bulan	Jumlah Pegawai	Jumlah Hari Kerja	Hadir	Tidak Hadir
Januari 2018	250	21	216	34
Februari 2018	250	18	206	44
Maret 2018	250	21	200	50

Sumber: Kantor Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan, 2018

Dari tabel di atas dapat disimpulkan bahwa tingkat kehadiran pegawai yang bekerja di Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan tidak baik, karena masih banyak pegawai yang tidak hadir pada hari kerja yang telah ditentukan. Hal ini mengakibatkan kurangnya kinerja pegawai pada Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan.

Adapun unsur-unsur penilaian kinerja Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan adalah mengenai kepribadian pegawai, yaitu orientasi pelayanan, integritas, komitmen, disiplin, dan kerjasama. Hasil penilaian kinerja dapat dilihat pada Tabel 1.2 dibawah ini :

Tabel 1.2
Laporan Hasil Penilaian Kinerja Pegawai Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan Tahun 2016 dan 2017

Unsur penilaian kinerja	Tahun 2016	Tahun 2017	Perbandingan
Orientasi pelayanan	82,58	83,24	Naik
Integritas	82,26	81,39	Turun
Komitmen	82,33	81,59	Turun
Disiplin	82,28	79,49	Turun
Kerjasama	82,53	81,53	Turun
Rata-rata	82,40	81,65	Turun
SKP	91,77	83,24	-

Sumber: Kantor Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan, 2018

Tabel 1.2 memperlihatkan bahwa satu-satunya unsur penilaian kinerja yang mengalami kenaikan pada tahun 2017 adalah orientasi pelayanan, yang berarti bahwa tingkat pelayanan terhadap pemadam kebakaran semakin baik. Tetapi nilai unsur kinerja lainnya terutama unsur disiplin pada tahun 2017 justru mengalami penurunan dibanding tahun 2016. Disamping itu, rata-rata nilai kinerja juga jauh lebih rendah dibanding SKP (sasaran kinerja pegawai) yang ditetapkan. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara umum kinerja pegawai Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan tergolong rendah.

Berdasarkan fenomena tersebut, maka diharapkan melalui kepemimpinan yang baik, nantiya dapat meningkatkan kinerja pegawai Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan. Hal ini juga bertujuan untuk memberikan rasa percaya diri dan menumbuhkan kenyamanan

bekerja pada diri pegawai dalam melakukan aktivitasnya. Dengan demikian, apabila rasa kenyamanan bekerja terwujudkan, maka pegawai akan bisa bekerja semaksimal mungkin, sehingga perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, yaitu prestasi yang lebih baik.

Melalui konsep kepemimpinan yang baik dan kepuasan kerja maka kegairahan kerja pegawai akan semakin meningkat. Tenaga kerja manusia merupakan kunci keberhasilan perusahaan karena mereka menjadi pengelola dan pengarah faktor produksi lainnya. Untuk melihat apakah Kantor Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan telah melaksanakan sistem kepemimpinan yang baik dalam meningkatkan kinerja sehingga dapat meningkatkan kepuasan kerja maka penelitian ini dilakukan. Judul penelitian ini adalah:

”Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan”.

1.2. Identifikasi Masalah

Masalah yang dihadapi harus diketahui sumbernya, apakah datang dari luar atau dari dalam perusahaan sehingga pimpinan perusahaan dapat mengambil keputusan yang tepat dalam mengatasi masalah tersebut. Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai, yaitu:

1. Keterampilan
2. Kemampuan
3. Kepemimpinan
4. Motivasi
5. Kepuasan kerja.

1.3. Batasan Masalah

Untuk memfokuskan pembahasan dengan memperhatikan keterbatasan waktu dan pengetahuan, maka masalah dalam penelitian ini dibatasi pada: Pengaruh Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan.

1.4. Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang dapat dirumuskan masalah penelitian sebagai berikut:

1. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan ?
2. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan ?
3. Apakah ada pengaruh positif dan signifikan secara simultan kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan ?

1.5. Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian yang dilakukan adalah :

1. Untuk mengetahui pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan.
2. Untuk mengetahui pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan.
3. Untuk mengetahui pengaruh secara simultan kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan.

1.6. Manfaat Penelitian

Berdasarkan adanya latar belakang masalah, identifikasi masalah, pembatasan masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, penulis juga ingin menuliskan manfaat dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Bagi Instansi

Sebagai masukan bagi instansi dan pihak-pihak terkait yang berkepentingan di dalam instansi sebagai pertimbangan dalam membuat kebijakan instansi khususnya mengenai kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

2. Bagi Penulis

Untuk menambah pengetahuan, wawasan serta pengalaman penulis di bidang manajemen sumber daya manusia mengenai kepemimpinan, kepuasan kerja dan kinerja pegawai.

3. Bagi Program Studi Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas HKBP Nommensen Sebagai tambahan literatur kepustakaan yang dapat digunakan peneliti lain pada bidang yang serupa.

4. Bagi Peneliti Selanjutnya

Sebagai bahan referensi yang dapat memberikan perbandingan dalam melakukan penelitian selanjutnya, khususnya mengenai pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA BERFIKIR, DAN HIPOTESIS

2.1. Tinjauan Teoritis

2.1.1. Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Menurut Handoko bahwa:

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan, tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lain seperti perencanaan, pengorganisasian dan pengawasan¹.

Kepemimpinan merupakan segmen (bagian) penting dari organisasi perusahaan dan industri dalam mana organisasi tersebut tersusun atas dasar pembagian fungsi-fungsi yang berbeda, yang harus dilaksanakan. Jadi ada perbedaan peranan atau tugas bagi setiap individu dalam organisasi yang menentukan adanya kepemimpinan. Dengan adanya bermacam-macam peranan dan tugas tersebut, terjadilah regulasi/pengaturan dan koordinasi yang dilakukan oleh pemimpin.

Perubahan yang kian cepat dan persaingan bisnis yang kian ketat menuntut berbagai organisasi untuk bergerak gesit, strategis, dan berfokus penuh pada bisnis masing-masing. Hampir semua aspek kerja dipengaruhi oleh, dan tergantung kepada kepemimpinan. Artinya, kepemimpinan sangat menentukan keberhasilan sebuah organisasi untuk memenangkan persaingan secara berkelanjutan (*sustainable competitive advantage*).

Menurut Kartono bahwa:

"Pemimpin mempunyai sifat, kebiasaan, tempramen, watak dan kepribadian sendiri yang unik khas sehingga tingkah laku dan gayanya yang membedakan

¹ T. Hani Handoko, **Manajemen**, Edisi Kedua, Cetakan Keduapuluh, BPFE, Yogyakarta, 2009, hal. 294.

dirinya dengan orang lain. Gaya atau *Style* hidupnya itu pasti akan mewarnai perilaku dan tipe Kepemimpinannya”².

Pemimpin adalah pribadi yang memiliki kecakapan khusus, dengan atau tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok yang dipimpinnya, untuk melakukan usaha bersama mengarah pada pencapaian sasaran-sasaran tertentu. Kemampuan mengkonsepsikan sekaligus menjabarkan tujuan-tujuan umum yang jelas, bersikap adil dan tidak berat sebelah, sanggup membawa kelompok kepada tujuan yang pasti dan menguntungkan, membawa pengikutnya kepada kesejahteraan, dan lain-lain. Dia juga mampu membangkitkan kekuatan rasional dan kekuatan emosional pada anak buahnya, yang bisa menggugah kekuatan raksasa untuk membangun atau untuk menghancurkan.

Menurut Kartono bahwa:

Kepemimpinan juga dapat dilihat sebagai *produktu satu keadaan*, yang ditentukan oleh tiga faktor, yaitu: pribadi pemimpin dengan cara hidup dan filsafat hidupnya, struktur kelompok dengan ciri-ciri khasnya, dan problema dan kejadian-kejadian yang berlangsung pada saat itu³.

Berdasarkan uraian di atas dikemukakan bahwa seorang manajer harus memperhatikan tugas dan hal yang dilakukan oleh karyawannya sehingga akan tampak seorang pemimpin berperan menciptakan suasana yang baik di dalam organisasi yang dikelolanya. Kisi yang dimaksud dalam kepemimpinan berasal dari hal-hal yang mendasari perhatian manajer yaitu perhatiannya pada tugas atau pada hal-hal yang telah direncanakan untuk diselesaikan oleh organisasi, dan perhatian kepada orang-orang dan unsur-unsur organisasi yang mempengaruhi mereka. Kisi ini menggambarkan bagaimana perhatian pemimpin pada tugas dan pada manusia berkelindan sehingga menciptakan gaya pengelolaan dan kepemimpinan.

² Kartini Kartono, **Pemimpin dan Kepemimpinan**, Edisi Pertama, RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2009, hal. 34.

³ **Ibid.** hal. 61

2. Pengambilan Keputusan Pemimpin

Menurut Thoha bahwa **“Menurut sebagian orang, manajer justru dibayar mahal adalah untuk membuat keputusan ini”⁴**.

Dalam pengambilan keputusan tersebut tercakup kemahiran menyeleksi dan menentukan keputusan yang paling tepat dari sekian banyak alternative jawaban atau pemecahan masalah. Selanjutnya karena dibebani oleh tanggung jawab etis, maka merupakan tugas yang cukup berat untuk memastikan satu keputusan di tengah situasi yang tidak menentu, yang belum dikenal sebelumnya, atau yang sering muncul dengan mendadak.

Para pemimpin yang berhasil bergantung pada perilaku, tindakan yang tepat, bukan pada ciri pribadi serta keterampilan. Dan dapat menggunakan jenis keterampilan. Dan dapat menggunakan keterampilan manusiawi, dan keterampilan konseptual. Meskipun ketiga keterampilan itu dalam prakteknya saling berkaitan, menurut Stoner ketiganya dapat diuraikan secara terpisah, yaitu:

- 1) Keterampilan teknis (*technical skill*) mengacu pada pengetahuan dan keterampilan seseorang dalam salah satu jenis proses atau teknis.
- 2) Keterampilan manusiawi (*human skill*) adalah kemampuan bekerja secara efektif dengan orang-orang dan membina kerja tim.

Berdasarkan definisi-definisi tersebut maka kepemimpinan adalah aktivitas dan pola perilaku yang secara konsisten diterapkan dalam bekerja dengan dan melalui orang lain. Manusia dalam organisasi adalah sumber daya yang dinamis, mudah berubah, dan memiliki keinginan-keinginan di dalam diri pribadinya sehingga memerlukan seorang pemimpin agar keinginan pribadi selaras dengan tujuan organisasi, perusahaan maupun lembaga pemerintahan.

⁴ Miftah Thoha, **Kepemimpinan dalam Manajemen**, Edisi Pertama, Cetakan Kelimabelas, Rajawali Pers, Jakarta, 2010, hal. 17.

Pengarahan terhadap semua usaha-usaha pekerja dalam mencapai tujuan-tujuan organisasi, perusahaan maupun lembaga pemerintahan harus diberikan oleh pemimpin sehingga kepemimpinan tersebut dapat menjadi efektif.

Tujuan kepemimpinan adalah untuk membantu orang untuk menegakkan kembali, mempertahankan dan meningkatkan motivasi mereka. Jadi, pemimpin adalah orang yang membantu orang lain untuk memperoleh hasil-hasil yang diinginkan.

Dengan demikian seorang pemimpin sangat mempengaruhi cara kerja bawahannya melalui cara dan perbuatannya dalam membantu bawahannya untuk memperoleh hasil yang baik. Cara tersebut terpancar dari gaya kepemimpinannya

3. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan (*Leadership style*) seorang pemimpin akan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan pencapaian tujuan. Pemilihan Gaya Kepemimpinan yang benar dan tepat dapat mengarahkan pencapaian tujuan perorangan maupun tujuan organisasi, perusahaan, maupun lembaga pemerintahan. Gaya kepemimpinan yang tidak sesuai dapat mengakibatkan pencapaian tujuan perusahaan akan terbengkalai dan pengarahan terhadap karyawan akan menjadi tidak jelas, dimana hal ini dapat mengakibatkan ketidakpuasan pada anggota atau karyawan.

Menurut Thoha bahwa:

Pada hakikatnya perilaku dasar pemimpin yang mendapat tanggapan para pengikutnya, maka ketika pemimpin tersebut melakukan proses pemecahan masalah dan pembuatan keputusan empat gaya dasar yang diuraikan di muka dapat diaplikasikan dan diidentifikasi dengan suatu proses pengambilan keputusan tersebut⁵.

⁵ **Ibid**, hal. 66.

Terdapat tiga macam model Gaya Kepemimpinan secara umum, yaitu Demokratis, Otoriter, dan Bebas. Ketiga Gaya Kepemimpinan ini memiliki kelebihan dan kekurangan. Ketiga gaya kepemimpinan tersebut, adalah:

1. Gaya Kepemimpinan Demokratis.
2. Gaya Kepemimpinan Otoriter
3. Gaya Kepemimpinan Bebas.

Ad.1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kegiatan-kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas-tugas yang disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif. Dengan kata lain setiap anggota mengetahui secara pasti sumbangan yang dapat diberikannya untuk mencapai tujuan kelompok atau organisasinya. Selain itu dapat diketahui bagaimana melaksanakannya secara efektif dan efisien.

Ad.2. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang diantara mereka tetap ada seseorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai pengusaha tunggal. Orang-orang yang dipimpin jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah. Kedudukan dan tugas anak buah (bawahan) semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan.

Bawahan tidak boleh dan tidak diberi kesempatan berinisiatif, mengeluarkan pendapat dan menyampaikan kreativitasnya. Hal ini dipandang sebagai bentuk penyimpangan dan dianggap membangkang.

Ad.3. Gaya Kepemimpinan Bebas

Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan (berbuat) menurut kehendak dan kepentingan masing-masing baik secara perseorangan maupun berupa kelompok-kelompok kecil. Pimpinan hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota kelompok yang memerlukannya.

Gaya Kepemimpinan yang baik dan terkoordinasi akan menciptakan fungsi kinerja yang baik pada karyawan. Dengan adanya kerjasama dalam organisasi maka akan tercipta hubungan kerja yang serasi antara pimpinan dengan bawahannya. Tanggung jawab dan disiplin kerja yang berorientasi memuaskan akan menunjang keberhasilan perusahaan yang dipimpin begitu juga dengan peningkatan kinerja karyawan.

4. Indikator Kepemimpinan

Terdapat beberapa indikator yang harus dipenuhi agar kepemimpinan berhasil mencapai tujuan organisasi, yaitu:

1. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang
2. Memberikan kesempatan berpartisipasi aktif dalam pembuatan kebijakan
3. Memberikan penjelasan kepada anggota atas tujuan yang dicapai.
4. Memberikan kebebasan untuk bekerjasama dengan orang lain
5. Mempunyai hubungan yang baik dengan bawahan.

Ad.1. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang

Pimpinan harus mendelegasikan pelaksanaan tugas kepada bawahan yang disertai dengan pelimpahan wewenang untuk membuat kebijakan yang berhubungan dengan pelaksanaan tugas yang diberikan.

Ad.2. Memberikan kesempatan berpartisipasi aktif dalam pembuatan kebijakan

Pimpinan yang baik menghargai dan berupaya mengembangkan potensi bawahan. Potensi bawahan hanya dapat dikembangkan dengan cara melibatkannya secara penuh dalam pembuatan berbagai keputusan sehubungan dengan pekerjaan yang dilakukan.

Ad.3. Memberikan penjelasan kepada anggota atas tujuan yang dicapai

Organisasi merupakan unit-unit yang terpisah tetapi terpadu pada satu tujuan. Jika bawahan tidak mengetahui tujuan dari pelaksanaan tugas maka masing-masing unit organisasi atau bawahan akan bekerja sendiri-sendiri dan hasil pekerjaan juga menjadi tidak terpadu. Oleh karena itu pemimpin yang berhasil akan menyadari pentingnya bawahan mengetahui tujuan bersama yang akan dicapai.

Ad.4. Memberikan kebebasan untuk bekerjasama dengan orang lain

Tujuan yang telah ditetapkan hanya dapat dicapai apabila terdapat kerjasama yang baik dengan orang lain. Pimpinan harus memberi kebebasan kepada bawahan untuk saling bekerjasama agar pencapaian tujuan menjadi lebih mudah.

Ad.5. Mempunyai hubungan yang baik dengan bawahan

Pemimpin yang berhasil akan meletakkan diri di tengah-tengah bawahan tanpa harus terlalu jauh terlibat dalam pelaksanaan kegiatan. Pimpinan yang demikian akan mendengarkan setiap keluhan atau masalah dari bawahan dan mencari cara pemecahan yang paling menguntungkan.

Berdasarkan pengertian kepemimpinan diatas saya menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam memengaruhi orang lain untuk melaksanakan tugas sesuai dengan keinginannya, untuk mencapai tujuan bersama yang telah disepakati sebelumnya.

Menurut Kartono bahwa **"Akibat kekuatan yang saling mempengaruhi di antara semua anggota kelompok dan pemimpinnya, maka timbullah dinamika kelompok dalam wujud bermacam-macam usaha dan tingkah laku"**⁶. Adapun fungsi kepemimpinan organisasional (pemimpin di dalam organisasi) ialah:

1. Memprakarsai struktur organisasi;
2. Menjaga adanya koordinasi dan integritas organisasi, supaya semuanya beroperasi secara efektif;
3. Merumuskan tujuan institusional atau organisasional, dan menentukan sarana serta cara-cara yang efisien untuk mencapai tujuan tersebut;
4. Menengahi pertentangan dan konflik-konflik yang muncul, dan mengadakan evaluasi serta evaluasi-ulang;
5. Mengadakan revisi, perubahan, inovasi pengembangan, dan penyempurnaan dalam organisasi.

5. Asas-asas Kepemimpinan dan Teknik Kepemimpinan

Asas-asas kepemimpinan adalah:

1. Kemanusiaan mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, pembimbingan manusia oleh manusia untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu demi tujuan-tujuan human.

⁶ Kartini Kartono, **Op.Cit**, hal. 117.

2. Efisiensi : efisiensi teknis maupun sosial, berkaitan dengan terbatasnya sumber-sumber material, dan bernilainya sumberdaya manusia, atas prinsip penghematan, dan adanya nilai-nilai ekonomis, serta asas-asas manajemen modern.
3. Kesejahteraan dan Kebahagiaan yang lebih merata menuju pada taraf kehidupan rakyat/masyarakat yang lebih tinggi.

Teknik kepemimpinan adalah kemampuan dan kemahiran teknis serta ketrampilan sosial pemimpin dalam menerapkan teori-teori kepemimpinan pada praktek/kehidupan serta organisasi; melingkup konsep-konsep pemikiran, perilaku sehari-hari, dan semua peralatan yang dipakai.

Teknik kepemimpinan juga dapat dirumuskan sebagai cara bertindakya pemimpin dengan bantuan alat-alat fisik dan kemampuan psikis untuk mewujudkan kepemimpinannya. Penguasaan teknik-teknik kepemimpinan ini akan mendorong setiap anggota kelompok untuk melaksanakan segenap tugas kewajiban dengan kesadaran dan tanggung jawab penuh.

Kategori teknik kepemimpinan menurut Gomes antara lain :

1. Etika Profesi Pemimpin , terdapat lima kriteria :
 - a. Pengetahuan (*knowledge*)
 - b. Aplikasi yang kompeten (*competent application*)
 - c. Tanggung jawab sosial (*social responsibility*)
 - d. Pengontrolan diri (*Self controlling*)
 - e. Sanksi masyarakat (*community sanction*)
2. Kebutuhan dan Motivasi (manusia), dapat dibagi dalam tiga kategori :
 - a. Kebutuhan tingkat vital biologis, yaitu berupa : sandang, pangan, papan atau tempat tinggal, perlindungan (rasa aman), air, udara, dll

- b. Kebutuhan tingkat sosio budaya (human-kultural), yaitu berupa : studi, empati, cinta kasih, pengakuan diri, penghargaan, status sosial, prestise, ilmu pengetahuan, kebutuhan berkumpul.
- c. Kebutuhan tingkat religius (metafisik, absolut), yaitu berupa : kebutuhan merasa terjamin, aman sentosa bahagia di dunia dan akhirat, dan kebutuhan untuk bersatu manunggal dengan Tuhan Yang Maha Esa.

3. Dinamika Kelompok

4. Komunikasi dan Ketrampilan sosial

5. Kemampuan pengambilan Keputusan.

2.1.2. Kepuasan Kerja

2.1.2.1. Pengertian Kepuasan Kerja

Pembahasan mengenai kepuasan kerja perlu didahului oleh penugasan bahwa masalah kepuasan kerja bukanlah hal yang sederhana, baik dalam arti konsepnya maupun dalam arti analisisnya, karena kepuasan kerja mempunyai konotasi yang beraneka ragam. Menurut Munandar **“Kepuasan kerja sebagai hasil keseluruhan dari derajat rasa suka atau tidak sukanya tenaga kerja terhadap berbagai aspek dari pekerjaannya”**⁷.

Menurut Handoko dalam Sutrisno, **“Kepuasan kerja adalah keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan dengan mana para karyawan memandang pekerjaan mereka”**⁸. Kepuasan kerja mencerminkan perasaan seseorang terhadap pekerjaannya.

⁷ Ashar Sunyoto Munandar, **Psikologi Industri dan Organisasi**, Penerbit Universitas Indonesia (UI-Press), Jakarta, 2014, hal. 350.

⁸ Edy Sutrisno, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Pertama, Cetakan Kedelapan, Kencana, Jakarta, 2016, hal. 75.

Ini nampak dalam sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi dilingkungan kerja karyawan itu sendiri.

Bertitik tolak dari pengertian di atas, maka dapat disimpulkan bahwa kepuasan kerja merupakan cara pandang seseorang terhadap pekerjaannya. Kepuasan kerja tergantung sikap peroleh intrinsik dan ekstrinsik dan tergantung dari pandangan pemegang pekerjaan terhadap perolehan tersebut. Unsur organisasi dan perilaku orang terhadap pekerjaan dianggap sebagai unsur yang dikandung dalam kepuasan kerja. Ukuran lain meliputi pergantian *shiff* karyawan, keterlambatan dan keluhan dapat dimasukkan dalam kategori perilaku.

Persepsi karyawan terhadap pekerjaan dapat dilihat dari kebebasan karyawan mengambil keputusan sesuai kebutuhan, kepedulian pimpinan terhadap pekerjaan karyawan, keseimbangan antara tingkat upah dengan pengorbanan yang diberikan karyawan, memberikan kesempatan kepada karyawan untuk dipromosikan ke job yang lebih tinggi, kerjasama antar teman kerja serta lingkungan kerja yang aman dan nyaman, gaya kepemimpinan yang demokratis dimana karyawan diikutsertakan dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan pengertian diatas, dapat dikatakan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan senang, dimana terdapat kesesuaian antara harapan karyawan dengan hasil yang mereka terima atas pekerjaan tersebut. Kepuasan kerja dipengaruhi oleh upah, gaya kepemimpinan, supervisor, rekan kerja, kesempatan promosi, kebijaksanaan dan prosedur serta kondisi kerja. Apabila manajemen mampu memberikan kepuasan kerja bagi para anggota organisasi, hal ini menjadi ukuran keberhasilan perusahaan.

Dalam menjalankan aktivitas bisnis, pimpinan perusahaan harus mampu mengantisipasi perputaran tenaga kerja yang cukup tinggi, karena apabila perputaran tenaga kerja diluar kewajaran akan mencerminkan ketidakmampuan manajer untuk memberikan kepuasan kerja

bagi karyawan. Meskipun demikian terjadinya permintaan berhenti perlu selalu diwaspadai, terutama apabila terjadi pada tingkat yang dirasakan diluar kewajaran. Kewaspadaan demikian penting guna menjamin bahwa “*turn over*” tersebut tidak terjadi karena ketidakpuasan banyak karyawan dalam pekerjaannya. Artinya jika permintaan tersebut terjadi karena ketidakpuasan, faktor-faktor penyebabnya perlu segera diidentifikasi dan sedapat mungkin di atasi.

2.1.2.2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Terdapat lima faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja yaitu:

a. Kedudukan (posisi)

Umumnya manusia beranggapan bahwa seseorang yang bekerja pada pekerjaan yang lebih tinggi akan merasa lebih puas daripada karyawan yang bekerja pada pekerjaan yang lebih rendah. Pada beberapa penelitian menunjukkan bahwa hal tersebut tidak selalu benar, tetapi justru perubahan dalam tingkat pekerjaanlah yang mempengaruhi kepuasankerja.

b. Pangkat (golongan)

Pada pekerjaan yang mendasarkan perbedaan tingkat (golongan), sehingga pekerjaan tersebut memberikan kedudukan tertentu pada orang yang melakukannya. Apabila ada kenaikan upah, maka sedikit banyaknya akan dianggap sebagai kenaikan pangkat, dan kebanggaan terhadap kedudukan yang baru itu akan merubah perilaku dan perasaannya.

c. Umur

Dinyatakan bahwa ada hubungan antara kepuasan kerja dengan umur karyawan. Umur di antara 25 tahun sampai 34 tahun dan umur 40 sampai 45 tahun adalah merupakan umur-umur yang bisa menimbulkan perasaan kurang puas terhadap pekerjaan.

d. Jaminan finansial dan jaminan sosial

Masalah finansial dan jaminan sosial kebanyakan berpengaruh terhadap kepuasan kerja.

e. Mutu pengawasan

Hubungan antara karyawan dengan pihak pimpinan sangat penting artinya dalam menaikkan produktifitas kerja. Kepuasan karyawan dapat ditingkatkan melalui perhatian dan hubungan yang baik dari pimpinan kepada bawahan, sehingga karyawan akan merasa bahwa dirinya merupakan bagian yang penting dari organisasi kerja (*sense of belonging*).

Berdasarkan faktor-faktor kepuasan kerja tersebut di atas akan dapat dipahami sikap individu terhadap pekerjaan yang dilakukan. Karena setiap individu akan memiliki tingkat kepuasan yang berbeda-beda sesuai dengan sistem nilai yang berlaku pada dirinya. Ini disebabkan adanya perbedaan persepsi pada masing-masing individu. Semakin banyak aspek dalam pekerjaan yang sesuai dengan keinginan individu tersebut maka semakin tinggi tingkat kepuasan yang dirasakannya. Oleh karenanya sumber kepuasan seorang karyawan secara subyektif menentukan bagaimana pekerjaan yang dilakukan memuaskan.

Menurut Robbins bahwa **”Ketidakpuasan kerja dan hubungan antargonis dengan rekan kerja memprediksi beragam perilaku yang tidak diinfinkan organisasi, termasuk penyalahgunaan zat terlarang, mencuri di tempat kerja, sosialisasi yang kurang dan keterlambatan”**⁹.

2.1.2.3. Indikator Kepuasan Kerja

Indikator yang digunakan untuk mengetahui tingkat kepuasan kerja karyawan adalah:

1. Gaji, yaitu jumlah bayaran yang diterima seseorang sebagai akibat dari pelaksanaan kerja apakah sesuai dengan kebutuhan dan dirasakan adil.
2. Pekerjaan itu sendiri, yaitu isi pekerjaan yang dilakukan seseorang apakah memiliki elemen yang memuaskan.

⁹ Stephen P. Robbins dan dan Timothy A. Judge, **Perilaku Organisasi**, Edisi Keenambelas, Salemba Empat, Jakarta, 2015, hal. 54.

3. Rekan sekerja, yaitu teman-teman kepada siapa seseorang senantiasa berinteraksi dalam pelaksanaan pekerjaan. Seseorang dapat merasakan rekan kerjanya sangat menyenangkan atau tidak menyenangkan.
4. Atasan, yaitu seseorang yang senantiasa memberi perintah atau petunjuk dalam pelaksanaan kerja. Cara-cara atasan dapat tidak menyenangkan bagi seseorang atau menyenangkan dan hal ini dapat mempengaruhi kepuasan kerja.
5. Sistem promosi, yaitu kemungkinan seseorang dapat berkembang melalui kenaikan jabatan. Seseorang dapat merasakan adanya kemungkinan yang besar untuk naik jabatan atau tidak, proses kenaikan jabatan kurang terbuka atau terbuka. Ini juga dapat mempengaruhi tingkat kepuasan kerja seseorang.

Meskipun benar bahwa dalam setiap organisasi selalu ada pekerja yang susah diatur, tetapi tidak jarang bahwa para pekerja itu mengandung kebenaran pula. Dari sudut pandang inilah permintaan berhenti dari karyawan menjadi tantangan. Pihak manajemen perlu menghilangkan sumber-sumber ketidakpuasan kerja tersebut. Salah satu cara untuk mengetahui faktor-faktor ketidakpuasan itu adalah melakukan wawancara keluar. Artinya, sebelum para pekerja minta berhenti untuk meninggalkan organisasi, mereka diwawancarai oleh para profesional di lingkungan satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia.

Berbagai penelitian telah membuktikan bahwa apabila dalam pekerjaannya seseorang diberi otonomi untuk bertindak, terdapat variasi, memberikan sumbangan penting dalam keberhasilan organisasi dan karyawan memperoleh umpan balik tentang pekerjaan yang dilakukannya, yang bersangkutan akan merasa puas. Bentuk program perkenalan yang tepat serta berakibat pada diterimanya seseorang sebagai anggota kelompok kerja dan oleh organisasi

serta ikhlas dan terhormat. Juga pada umumnya berakibat pada tingkat kepuasan kerja yang tinggi. Situasi lingkungan pun turut berpengaruh pada tingkat kepuasan kerja seseorang.

Teori jalan-tujuan mengarah pada pengembangan dua proporsi yaitu:

1. Perilaku pemimpin adalah efektif seandainya bawahan menganggap perilaku semacam itu merupakan sumber kepuasan langsung atau sebagai sarana untuk mencapai kepuasan yang akan datang.
2. Perilaku pemimpin akan bersifat memotivasi seandainya hal tersebut membuat kebutuhan akan kepuasan bawahan tergantung pada prestasi yang efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan menyediakan bimbingan, kerjasama dan imbalan yang diperlukan bagi prestasi yang efektif.

Menurut teori jalan-tujuan, pemimpin harus meningkatkan jumlah dan jenis imbalan yang tersedia bagi bawahan. Disamping itu, pimpinan harus menyediakan bimbingan dan penyuluhan untuk memperjelas harapan yang realistis dan mengurangi rintangan untuk mencapai tujuan yang berharga. Dalam teori jalan tujuan dipertimbangkan dua jenis situasi yaitu karakteristik pribadi bawahan, tekanan dan terutama lingkungan yang ditanggulangi bawahan agar mencapai tujuan kerja dan memperoleh kepuasan.

Karakteristik pribadi yang penting, inilah persepsi bawahan tentang kemampuannya sendiri. Semakin tinggi persepsi kemampuan dalam kaitannya dengan tuntutan tugas. Semakin kecil kemungkinannya bawahannya tersebut menerima gaya pimpinan yang direktif. Variabel lingkungan meliputi berbagai faktor yang tidak berada dalam pengendalian bawahan tetapi penting bagi kepuasan atau bagi kemampuan berprestasi efektif. Ini meliputi tugas, sistem wewenang formal organisasi tersebut dan kelompok kerja.

Teori jalan tujuan mengemukakan bahwa perilaku pemimpin akan bersifat memotivasi seandainya perilaku tersebut membantu bawahan menanggulangi ketidakpastian lingkungan. Seorang pemimpin yang mampu mengurangi ketidakpastian dalam pekerjaan dianggap sebagai seorang motivator karena ia meningkatkan harapan bawahan yang mengurus kepada imbalan yang diinginkan.

2.1.3. Kinerja

2.1.3.1. Pengertian Kinerja

Di dalam organisasi terdapat kumpulan orang yang memiliki kompetensi yang berbeda beda, yang saling tergantung satu dengan lainnya, yang berusaha untuk mewujudkan kepentingan bersama. Pentingnya kinerja yang rasional dan objektif meliputi paling sedikit dua kepentingan yaitu, kepentingan karyawan yang bersangkutan dan kepentingan organisasi. Tetapi pada dasarnya tujuan bersama yang diwujudkan oleh organisasi adalah mencari keuntungan. Oleh karena itu diperlukan pegawai-pegawai yang mempunyai prestasi kerja yang tinggi.

Menurut Zainal, *et al*, **“Kinerja adalah suatu tampilan keadaan secara utuh atas perusahaan selama periode waktu tertentu, merupakan hasil atau prestasi yang dipengaruhi oleh kegiatan operasional perusahaan dalam memanfaatkan sumber-sumber daya yang dimiliki”¹⁰.**

Menurut Sutrisno bahwa **“Prestasi kerja adalah hasil upaya seseorang yang ditentukan oleh kemampuan karakteristik pribadinya serta persepsi terhadap perannya terhadap pekerjaan itu”¹¹.**

¹⁰ Veithzal Rivai Zainal, Mansyur Ramly, Thoby Mutis dan Willy Arafah, **Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik**, Edisi Ketiga, Cetakan Keenam, Rajawali Pers, Jakarta, 2014, hal. 447.

¹¹ Edy Sutrisno, **Op.Cit**, hal. 150.

Selanjutnya menurut Mangkunegara, **“Prestasi kerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan”**¹².

Pada umumnya kinerja di beri batasan sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja ini merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut semakin besarlah prestasi kerja pegawai bersangkutan. Dan jika dalam pendelegasian tugas uraian pekerjaannya tidak tepat, apalagi tidak lengkap, wewenang dan tanggung jawab kabur akan berakibat pada prestasi kerja yang kurang memuaskan. Informasi tentang tinggi rendahnya prestasi kerja seseorang pegawai dapat diperoleh melalui proses yang panjang, yaitu proses penilaian prestasi kerja pegawai.

Jadi berdasarkan definisi di atas dapat kita ambil kesimpulan bahwa prestasi kerja adalah merupakan hasil dari suatu pelaksanaan pekerjaan yang dibebankan pada pegawai yang membawa kesuksesan dan keberhasilan itu baik pada pegawai maupun pada organisasi atau perusahaan.

2.1.3.2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu sistem yang digunakan untuk menilai dan mengetahui apakah seorang karyawan telah melaksanakan pekerjaannya masing-masing secara keseluruhan bukan hanya dinilai dari hasil fisiknya tetapi meliputi berbagai hal seperti kemampuan kerja, disiplin, hubungan kerja, prakarsa dan kepemimpinan. Penilaian prestasi kerja selain digunakan untuk menilai prestasi kerja karyawan adalah juga mengukur kemajuan dalam bekerja dan

¹² A.A. Parbu Mangkunegara, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Cetakan Kesepuluh, Remaja Rosdakarya, Jakarta, 2011, hal. 67 .

kemungkinan karyawan untuk dipromosikan. Kegiatan ini memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka.

Ada beberapa alasan mengapa perlu menilai kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Penilaian kinerja menyediakan informasi sebagai dasar pengambilan keputusan tentang promosi dan gaji
2. Penilaian kinerja menyediakan kesempatan untuk bersama-sama meninjau perilaku yang berkesan dengan pekerjaan baik antara atasan dan bawahan atau antara bawahan dan atasan
3. Penilaian kinerja memungkinkan antara atasan dan bawahan menyusun suatu rencana untuk memperbaiki setiap definisi yang dapat diketahui

Menurut Ulber Silalahi bahwa **“Keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan sasaran baik official maupun operative, sangat ditentukan oleh kinerja manajer dan kinerja karyawan”**¹³. Dengan kata lain, kinerja organisasi ditentukan oleh kinerja manajer dan karyawan. Seberapa tercapai tujuan organisasional merupakan aspek penting dari kinerja manajer (*manager performance*) dan kinerja karyawan (*employee's performance*).

Berdasarkan pengertian tersebut di atas, dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, mengevaluasi perilaku, hasil kerja dan kedisiplinan yang digunakan sebagai dasar pemberian penghargaan terhadap karyawan yang berprestasi. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seseorang karyawan dan apakah dia bisa bekerja sama atau lebih efektif pada masa yang akan datang. Melaksanakan penilaian kinerja ditentukan standar kerja sebagai pedoman dalam menentukan karyawan yang berprestasi.

Penilaian terhadap hasil pekerjaan karyawan digunakan untuk tujuan pendidikan, prestasi kerja, gaji dan pemberhentian. Sedangkan penilaian terhadap sifat-sifat pribadi dapat

¹³ Ulber Silalahi, **Asas-asas Manajemen**, Aditama, Bandung, 2011, hal. 408.

dipergunakan untuk tujuan-tujuan seperti promosi dan pemindahan. Penilaian ini, memungkinkan setiap karyawan mengetahui pendapat atasan tentang dirinya dan cara meningkatkan prestasi kerja dimasa mendatang.

Menurut Hasibuan mengungkapkan beberapa tujuan dan kegunaan dari penilaian prestasi karyawan sebagai berikut:

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan *performance* kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (*supervisor, managers, administrator*) untuk mengobservasi perilaku bawahan (*subordinate*) supaya diketahui minat dan kebutuhan-kebutuhan bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personal dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikuti sertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).¹⁴

2.1.3.3. Indikator Kinerja

Indikator kinerja yaitu:

1. Ketepatan waktu penyelesaian

¹⁴ Malayu S.P. Hasibuan, **Manajemen Sumber Daya Manusia**, Edisi Revisi, Cetakan Kesembilanbelas, Bumi Aksara, Jakarta, 2016, hal, 89.

Pegawai harus mampu menyelesaikan setiap pekerjaan yang diberikan sesuai dengan standar waktu yang telah ditetapkan organisasi atau perusahaan. Jika pegawai mampu menyelesaikan pekerjaan dengan tepat waktu maka pegawai memiliki prestasi kerja yang baik.

2. Kualitas hasil kerja

Pegawai harus mampu memberikan kualitas hasil kerja yang sesuai dengan standar yang telah ditetapkan organisasi atau perusahaan agar dapat memberikan keuntungan bagi organisasi atau perusahaan. Jika pegawai menghasilkan kualitas yang baik maka pegawai sudah bisa dikatakan memiliki prestasi kerja yang baik.

3. Inisiatif mengatasi kesulitan

Pegawai dikatakan memiliki prestasi kerja yang baik apabila bisa memberikan inisiatif atau jalan keluar dari setiap permasalahan di dalam organisasi atau perusahaan jika diminta oleh pemimpin atau atasan.

4. Kerjasama

Pegawai harus mampu bekerjasama dengan semua orang di dalam perusahaan baik dengan sesama pegawai ataupun atasan di dalam bekerja maupun mencari solusi dari setiap permasalahan yang ada di dalam organisasi atau perusahaan. Jika sudah mampu bekerjasama dengan baik maka pegawai bisa dikatakan memiliki prestasi kerja yang baik.

5. Loyalitas

Pegawai yang baik harus memiliki loyalitas yang tinggi kepada organisasi atau perusahaannya di dalam mengerjakan setiap tugas atau tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Maka pekerjaanpun akan diselesaikan dengan baik sehingga prestasi kerjapun meningkat.

2.2. Tinjauan Empiris

Penelitian terdahulu yang menjadi landasan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel

2.1.

Tabel 2.1
Tinjauan Empiris

No	Nama peneliti	Judul	Hasil Penelitian
1	Made Suprpta (2015)	Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kepuasan Kerja dan Kinerja Karyawan (Studi Pada Wake Bali <i>Art Market Kuta-Bali</i>)	Adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kepuasan kerja, positif dan signifikan antara kepemimpinan terhadap kinerja. Demikian pula adanya pengaruh positif dan signifikan antara kepuasan kerja terhadap kinerja karyawan.
2	Pahmi, Idrus Taba, Mahlia Muis (2015)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Pegawai Melalui Komitmen Organisasi	Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja berpengaruh positif dan signifikan secara langsung terhadap kinerja pegawai. Serta ada pengaruh signifikan secara tidak langsung antara gaya kepemimpinan dan kepuasan kerja terhadap kinerja pegawai melalui komitmen organisasi.

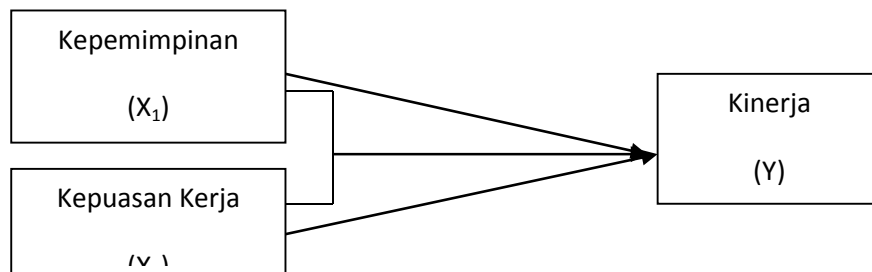
Sumber: Diolah penulis (2018)

2.3. Kerangka Berpikir

Kepemimpinan merupakan salah satu alasan penentu keberhasilan pencapaian tujuan daripada perusahaan. Kepemimpinan memainkan peranan yang dominan, krusial, dan kritical dalam keseluruhan upaya untuk meningkatkan prestasi kerja, baik pada tingkat individual, kelompok dan organisasi. Pengaruh yang paling besar terhadap kinerja adalah perasaan para pegawai bahwa mereka sedang diperlakukan secara adil. Dengan demikian, tampak pemimpin selalu akan dikaitkan dengan kelompok, karena seorang pemimpin tanpa kelompok dan para anggota, tidak akan ada manfaatnya, meskipun individu tersebut mempunyai potensi yang sangat baik untuk menjadi seorang pemimpin. Disamping itu sulit bagi para pegawai untuk

mengarahkan usaha yang tinggi terhadap suatu pekerjaan apabila mereka percaya bahwa pimpinan mereka tidak berlaku adil terhadap mereka.

Pemimpin yang memberikan perhatian khusus terhadap pegawai dapat merangsang mereka untuk dapat bekerja dengan giat, karena pegawai berfungsi sebagai pelaksana dalam mencapai tujuan organisasi. Perhatian tersebut dapat memberikan motivasi kerja yaitu dorongan-dorongan dalam diri seseorang yang menyebabkan ia bersemangat melakukan pekerjaan yang diberikan. Pegawai dapat menggunakan fasilitas-fasilitas yang ada didalam organisasi. Dengan menggunakan berbagai fasilitas kerja tersebut, pegawai dapat melakukan setiap pekerjaan dengan lebih baik dan dapat meningkatkan kinerja. Kinerja pegawai dapat dilihat dari kuantitas dan kualitas yang dicapai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan. Untuk mencapai kinerja yang tinggi dibutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengarahkan pegawai kearah tujuan yang akan dicapai. Untuk lebih jelasnya kerangka berpikir penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 2.1.



Sumber: Diolah Penulis (2018)

Gambar 2.1. Kerangka Berpikir

2.4. Hipotesis

Hipotesis tidak lain dari jawaban sementara terhadap masalah yang kebenarannya harus diuji secara empiris.

Adapun hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Ada pengaruh kepemimpinan yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan.
2. Ada pengaruh kepuasan kerja yang positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan.
3. Ada pengaruh kepemimpinan dan kepuasan kerja yang positif dan signifikan secara simultan terhadap kinerja pegawai Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Desain penelitian dapat mengacu pada penelitian kuantitatif atau kualitatif. Penelitian kuantitatif merupakan penelitian yang menggunakan variabel-variabel dan data kuantitatif, sedang penelitian kualitatif akan menggunakan variabel-variabel dan data kualitatif.

Kerangka acuan dalam penelitian ini adalah metode penelitian kuantitatif yang akan menggunakan baik metode analisis deskriptif maupun metode analisis induktif (inferensial). Kedua metode analisis tersebut akan digunakan secara bertahap, diawali dengan statistik deskriptif yang berfungsi untuk menyusun, mengelompokkan, menggambarkan sekumpulan data dan selanjutnya melakukan analisis untuk membuat kesimpulan tentang sekelompok data (sampel). Pada tahap berikutnya, dengan mengacu pada hasil analisis statistik deskriptif, digunakan metode statistik induktif (inferensial), yaitu suatu metode analisis statistik yang diarahkan untuk membuat kesimpulan yang berlaku umum atau kesimpulan tentang populasi.

3.2. Tempat dan Waktu Penelitian

3.2.1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilakukan di Kantor Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan yang berlokasi di Jl. Candi Borobudur No. 2 Petisah Tengah, Medan Petisah Kota Medan.

3.2.2. Waktu Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan pada 35 Mei 2018 – Juli 2018.

3.3. Populasi dan Sampel

3.3.1. Populasi

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang diterapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulan. Populasi yang ditentukan dalam penelitian ini adalah seluruh pegawai yang terdapat pada Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan yang berjumlah 250 orang.

3.3.2. Sampel

Sampel penelitian adalah sebagian dari populasi yang diambil sebagai sumber data dan dapat mewakili seluruh populasi. Sugiyono mengatakan bahwa **”Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi”**¹⁵. Untuk penentuan jumlah sampel digunakan rumus Slovin, sebagai berikut:

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

Di mana :

n = Jumlah sampel

N = Ukuran populasi

e = Standar error

Standar error ditentukan sebesar 10 %. Dari rumus tersebut di atas, maka dapat dihitung jumlah sampel sebagai berikut:

$$n = \frac{250}{1 + 250 (0,10)^2} = 71$$

Berdasarkan perhitungan diatas maka sampel yang diambil dalam penelitian adalah 71 sampel.

3.4. Metode Pengambilan Sampel

¹⁵ Sugiyono, **Metode Penelitian Administrasi**, Cetakan Keempatbelas, Alfabeta, Bandung, 2009, hal. 116.

Metode pengambilan sampel yang dilakukan dalam penelitian ini adalah *stratified proportional random sampling*. *Stratified proportional random sampling* adalah teknik penentuan sampel berdasarkan strata menurut golongan yang terdapat di Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan.

Adapun rincian populasi dan sampel berdasarkan golongan dari Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan dapat dilihat pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1
Distribusi Populasi Berdasarkan Golongan

Golongan	Populasi (orang)	Sampel (orang)
Golongan I	7	$7/250 \times 71 = 1$
Golongan II	25	$25/250 \times 71 = 7$
Golongan III	193	$193/250 \times 71 = 56$
Golongan IV	25	$25/250 \times 71 = 7$
Total	250	71

Sumber: Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan, 2018

3.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

1. Observasi (*observation*), yaitu dengan melakukan pengamatan terhadap kegiatan yang dilakukan para pegawai perusahaan.
2. Kuisisioner (*questionnaire*) yang diberikan, yaitu pengumpulan data dengan mengajukan daftar pertanyaan yang telah disusun secara terstruktur diberikan kepada karyawan yang dijadikan sampel.
3. Studi dokumentasi (*document study*), yaitu mengumpulkan dan mempelajari data yang diperoleh melalui data-data dari Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan seperti sejarah singkat instansi, struktur organisasi instansi dan kinerja pegawai.

3.6. Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah angket yang berisi daftar pertanyaan yang telah disusun untuk memenuhi pengukuran variabel yang diukur dengan

skala Likert. Definisi operasional masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah:

Tabel 3.2
Instrumen Penelitian

Variabel	Definisi Variabel	Indikator	Skala Ukuran
Kepemimpinan (X ₁)	Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang terorganisir dalam usaha-usaha menentukan tujuan dan mencapainya	1. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang 2. Memberikan kesempatan berpartisipasi aktif dalam pembuatan kebijakan 3. Memberikan penjelasan kepada anggota atas tujuan yang dicapai 4. Memberikan kebebasan untuk bekerjasama dengan orang lain 5. Mempunyai hubungan yang baik dengan bawahan (Kartono, 2009)	Skala Likert
Kepuasan Kerja (X ₂)	Sikap seseorang terhadap pekerjaan yang dilakukan karyawan	1. Gaji 2. Pekerjaan itu sendiri 3. Rekan sekerja 4. Atasan 5. Kesempatan promosi	Skala Likert
Kinerja (Y)	Kinerja adalah hasil kerja secara kuantitas dan kualitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.	1. Ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan 2. Kualitas hasil kerja 3. Inisiatif mengatasi Kesulitan 4. Kerjasama 5. Loyalitas (Siagian, 2013)	Skala Likert

Sumber: Diolah Penulis.

3.7. Skala Pengukuran Variabel

Skala pengukuran yang digunakan adalah skala Likert sebagai alat mengukur sikap, pendapat, dan persepsi seseorang atau sekelompok tentang kejadian atau gejala sosial. Dengan menggunakan skala interval, maka variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel. Kemudian indikator tersebut dijadikan sebagai titik tolak untuk menyusun item - item instrumen yang dapat berupa pertanyaan atau pernyataan. Dalam melakukan penelitian terhadap variabel-variabel yang akan diuji, pada setiap jawaban akan diberikan skor. Skor yang diberikan adalah:

Tabel 3.3
Instrumen Skala Likert

No	Pernyataan	Skor
1	Sangat Setuju (SS)	5
2	Setuju (S)	4
3	Ragu-ragu (R)	3
4	Tidak Setuju (TS)	2
5	Sangat Tidak Setuju (STS)	1

3.8. Metode Analisis

3.8.1. Uji Validitas dan Reliabilitas

1. Uji Validitas

Uji validitas digunakan untuk mengukur apakah data yang telah didapat setelah penelitian merupakan data yang valid dengan alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuesioner. Metode yang akan digunakan untuk melakukan uji validitas adalah dengan melakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Butir pernyataan dikatakan valid apabila $r_{hitung} > 0,3$. Uji validitas hanya dilakukan di Kantor Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan.

2. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah indeks yang menunjukkan sejauh mana suatu alat pengukur dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Bila suatu alat pengukur dipakai dua kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Uji reliabilitas yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah menggunakan fasilitas SPSS, yakni dengan uji statistic *Cronbach Alpha*. Suatu konstruk atau variabel dinyatakan reliabel jika *Cronbach Alpha* $> 0,60$. Uji reliabilitas hanya dilakukan di Kantor Dinas Pencegah Pemadam Kebakaran Kota Medan.

3.8.2. Uji Asumsi Klasik

1. Uji Normalitas

Uji ini dilakukan untuk menunjukkan simetris tidaknya distribusi data. Uji normalitas akan dideteksi melalui analisa grafis yang dihasilkan melalui perhitungan regresi dengan SPSS. Dasar pengambilan keputusan yaitu :

- a. Jika data menyebar sekitar garis diagonal dan mengikuti arah diagonal, maka model regresi memenuhi asumsi normalitas.
- b. Jika data menyebar jauh dari garis diagonal atau tidak mengikuti arah garis diagonal maka model tersebut tidak memenuhi asumsi normalitas.

2. Uji Heterokedastisitas

Uji heterokedastisitas bertujuan untuk menguji apakah sebuah group mempunyai varians yang sama diantara group tersebut yang disebut homoskedastisitas atau tidak mempunyai varians yang sama yang disebut heterokedastisitas. Model regresi yang baik adalah homokedasitas atau dengan kata lain tidak terjadi heterokedastisitas. Alat analisisnya adalah diagram pancar *scatter plot*.

3. Uji Multikolinearitas

Uji Multikolinearitas adalah asumsi yang menunjukkann adanya hubungan linear yang kuat diantara beberapa variabel predictor dalam suatu model regresi linear berganda. Uji multikolinearitas ini bertujuan untuk mengukur tingkat asosiasi (keeratan) hubungan / pengaruh antar variabel bebas tersebut melalui besaran koefisiensi korelasi. Multikolinearitas terjadi jika koefisien korelasi antar variabel bebas lebih besar dari 0,60.

3.8.3. Uji Hipotesis

1. Persamaan Regresi Berganda

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel bebas (Kepemimpinan dan Semangat Kerja) terhadap variabel terikat (Kinerja). Di dalam menganalisis data ini, penulis menggunakan bantuan aplikasi *Software SPSS 17.0 for Windows*.

$$Y = a + b_1X_1 + b_2X_2 + e$$

Dimana: Y = Kinerja
a = Konstanta
X₁ = Kepemimpinan
X₂ = Kepuasan Kerja
b₁ = Koefisien regresi kepemimpinan
b₂ = Koefisien regresi kepuasan kerja

2. Uji Parsial (Uji t)

Uji ini digunakan untuk mengetahui signifikansi dari pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat secara parsial. Signifikansi pengaruh tersebut dapat diestimasi dengan membandingkan antara nilai t_{tabel} dengan nilai t_{hitung} . Apabila nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ maka variabel bebas secara parsial mempengaruhi variabel terikat, sebaliknya jika nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka variabel bebas secara parsial tidak mempengaruhi variabel terikat.

Rumusan hipotesis:

$H_0 : b_i = 0$: Variabel bebas (kepemimpinan dan kepuasan kerja) tidak berpengaruh secara parsial terhadap variabel terikat (kinerja).

$H_a : b_i \neq 0$: Variabel bebas (kepemimpinan dan kepuasan kerja) berpengaruh secara parsial terhadap variabel terikat (kinerja).

Kriteria pengambilan keputusan:

H_0 diterima jika $t_{hitung} > t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

H_a diterima jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

3. Uji Simultan (Uji-F)

Uji ini digunakan untuk mengetahui pengaruh bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat. Dimana $F_{hitung} > F_{tabel}$, maka H_1 diterima atau secara bersama-sama variabel bebas dapat menerangkan variabel terikatnya secara serentak. Sebaliknya apabila $F_{hitung} < F_{tabel}$, maka H_0 diterima atau secara bersama-sama variabel bebas tidak memiliki pengaruh terhadap variabel terikat. Untuk mengetahui signifikan atau tidak pengaruh secara bersama-sama variabel bebas terhadap variabel terikat maka digunakan *probability* sebesar 5% ($\alpha = 0,05$).

Rumusan hipotesis:

$H_0 : b_i = 0$: Kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan tidak berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat yaitu kinerja karyawan

$H_a : b_i \neq 0$: Kepemimpinan dan kepuasan kerja secara simultan berpengaruh signifikan variabel terikat yaitu kinerja karyawan

Kriteria pengambilan keputusan:

H_0 diterima jika $F_{hitung} > F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

H_a diterima jika $F_{hitung} < F_{tabel}$ pada $\alpha = 5\%$

4. Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien determinasi R^2 pada intinya mengukur kadar pengaruh (dominasi) variabel bebas terhadap variabel tidak bebas. Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 dan 1 . Nilai koefisien determinasi R^2 yang kecil berarti kemampuan variabel bebas dalam menjelaskan variasi variabel tidak bebas terbatas.