

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Kinerja Karyawan

Kinerja merupakan bagian yang sangat penting dan menarik untuk diperhatikan karena terbukti sangat penting manfaatnya untuk pencapaian tujuan perusahaan. Suatu perusahaan menginginkan karyawannya memiliki kinerja yang baik agar tercapainya hasil kerja yang sesuai dengan apa yang diharapkan perusahaan. Masalah kinerja dalam suatu perusahaan selalu merupakan problematika yang perlu mendapat perhatian, hal ini berkaitan dengan segala aktifitas yang dilakukan dalam meningkatkan produktivitas kerja para karyawannya. Kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk juga tingkat kehadiran.

2.2 Pengertian Kinerja Karyawan

Menurut **Wibowo, (2010)** Kinerja berasal dari kata *performance*, adapula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja, namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya sekedar hasil, termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Menurut **Mangkunegara, (2004)** Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Menurut **Rivai & Basri, (2004)** Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Menurut **Hasibuan, (2006)** Bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Kinerja merupakan hasil dari *input* dan *output* yang dilakukan oleh karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan apa yang diharapkan atasannya.

Pendapat lain dikemukakan oleh (**Dessler, 2000**) bahwa Kinerja (prestasi kerja) karyawan adalah prestasi aktual karyawan dibandingkan dengan prestasi yang diharapkan dari karyawan. Prestasi kerja yang diharapkan adalah prestasi standar yang disusun sebagai acuan sehingga dapat melihat kinerja karyawan sesuai dengan posisinya dibandingkan dengan standar yang dibuat. Selain itu dapat juga dilihat kinerja dari karyawan tersebut terhadap karyawan lainnya.

Berdasarkan beberapa pengertian kinerja diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil pekerjaan selama jangka waktu tertentu baik yang berbentuk *output* ataupun *input* yang dilakukan sesuai dengan tanggung jawab individu didasarkan dengan kecakapan, kesungguhan dan pengalaman serta dapat mencapai target sesuai hasil yang diharapkan, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan etika. Kinerja karyawan pada penelitian ini adalah prestasi yang telah dicapai oleh karyawan PT.Orindo Alam Ayu Pekanbaru.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktivitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor, yaitu: faktor individu dan situasi kerja. Ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja (**Gomes : 2003**), yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan keterampilan: mental dan fisik
 - b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, penggajian
 - c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin
2. Variabel organisasional, terdiri dari:
 - a. Sumber daya
 - b. Kepemimpinan
 - c. Imbalan
 - d. Struktur
 - e. Desain pekerjaan
3. Variabel psikologis, terdiri dari:
 - a. Persepsi
 - b. Sikap
 - c. Kepribadian
 - d. Belajar
 - e. Motivasi

Kinerja memiliki faktor-faktor tertentu yang harus terpenuhi, menurut

Mangkunegara, (2008) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

1. Faktor kemampuan

Secara psikologis, kemampuan karyawan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge+skill*). Artinya karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata 110-120 memiliki hak yang memadai. Oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja).

Lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu (**Dessler : 2007**)

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, loyalitas dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya atau diandalkan dan ketepatan waktu.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien. Karyawan menginginkan dan memerlukan umpan balik berkenaan dengan prestasi karyawan tersebut dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan, dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja (Dessler : 2007).

2.4 Pengukuran Kinerja Karyawan

Ada enam kriteria yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja karyawan secara individu yakni (Soedjono: 2005);

1. Kualitas, Hasil pekerjaan yang dilakukan mendekati sempurna atau memenuhi tujuan yang diharapkan dari pekerjaan tersebut.
2. Kuantitas, Jumlah yang dihasilkan atau jumlah aktivitas yang dapat diselesaikan.
3. Ketepatan waktu, yaitu dapat menyelesaikan pada waktu yang telah ditetapkan serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas yang lain.
4. Efektivitas, Pemanfaatan secara maksimal sumber daya yang ada pada organisasi untuk meningkatkan keuntungan dan mengurangi kerugian.
5. Kemandirian, yaitu dapat melaksanakan kerja tanpa bantuan guna menghindari hasil yang merugikan.

6. Komitmen kerja, yaitu komitmen kerja antara pegawai dengan organisasinya dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasinya.

Pengukuran kinerja pada bidang administrasi SDM dapat dilihat pada penjelasan diatas, sedangkan pengukuran kinerja pada bidang administrasi keuangan dapat di lihat dari efisiensi dan produktivitas, sehingga tujuan strategis (*strategic objectives*) yang harus dicapai adalah meningkatkan efisiensi di lini SDM dan meningkatkan produktivitas karyawan.

2.5 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses organisasi dalam mengevaluasi pelaksanaan kerja karyawan (Sofyandi, 2008). Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk menilai dan mengevaluasi kinerja tugas individu atau tim. Penilaian kinerja merupakan faktor penting untuk suksesnya manajemen kinerja karena mencerminkan langsung rencana strategi organisasi (Mondy, 2008).

Penilaian kinerja yang dilakukan dalam suatu organisasi haruslah mengikuti standar kinerja yang ditetapkan, dimana pengukuran kinerja tersebut memberikan umpan balik yang positif kepada karyawan (Mangkuprawira dan Vitalaya: 2007).

2.6 Evaluasi Penilaian Kinerja

Kinerja yang telah dilaksanakan oleh seluruh sumber daya manusia harus dievaluasi apakah sudah sesuai dengan tingkat/ standar yang diharapkan. Hal ini harus selalu dilakukan secara berkala mengingat bahwa produktivitas kerja setiap orang memiliki kemungkinan untuk menurun karena banyak

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

faktor, oleh karena itu untuk menjaga stabilitas kerja SDM evaluasi kerja secara berkala akan sangat baik untuk dilakukan.

Menurut **Suwatno dan Priansa, (2011)** Penilaian kinerja merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya. Sementara menurut **Mangkunegara, (2010)**. “Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya”.

2.7 Unsur-unsur Penilaian Kinerja

Menurut **Hasibuan, (2002)** kinerja karyawan dapat dikatakan baik atau dapat dinilai dari beberapa hal, yaitu:

1. Kesetiaan

Kinerja dapat diukur dari kesetiaan karyawan terhadap tugas dan tanggung jawabnya dalam organisasi.

2. Prestasi Kerja

Hasil prestasi kerja karyawan, baik kualitas maupun kuantitas dapat menjadi tolak ukur kinerja.

3. Kedisiplinan

Kedisiplinan karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melaksanakan instruksi yang diberikan kepadanya dapat menjadi tolak ukur kinerja.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

4. Kreatifitas

Kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitas dan mengeluarkan potensi yang dimiliki dalam menyelesaikan pekerjaannya sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil.

5. Kerja sama

Diukur dari kesediaan karyawan dalam berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lain sehingga hasil pekerjaannya akan semakin baik.

6. Kecakapan

Kecakapan karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang telah dibebankan kepadanya juga menjadi tolak ukur dalam meningkatkan kinerja.

7. Tanggung jawab

Kinerja karyawan juga dapat diukur dari kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan pekerjaan dan hasil kerjanya.

2.8 Metode Evaluasi Kinerja

Menurut **Suwatno dan Priansa, (2011)** Metode atau teknik evaluasi kinerja karyawan dapat digunakan dengan pendekatan yang berorientasi masa lalu dan masa depan. Metode penilaian berorientasi masa lalu (*past based methods*). Ada beberapa metode untuk penilaian prestasi kinerja berdasarkan masa yang lalu, dan hampir semua teknik tersebut merupakan suatu upaya untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan ini. Teknik penilaian ini meliputi:

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

a. *Rating scale* (skala peringkat)

Teknik penilaian ini memiliki kelebihan yaitu hanya memerlukan biaya yang rendah, latihan yang dilakukan penilai hanya sedikit, tidak memakan waktu, dan dapat digunakan kepada karyawan dalam jumlah yang besar. Teknik ini dilakukan dalam skala waktu tertentu dengan rentang nilai dari rendah hingga tinggi. Salah satu kekurangan dari teknik ini adalah kesulitan dalam menentukan kriteria yang relevan terhadap pelaksanaan kerja.

b. *Checklist*

Metode penilaian ini dilakukan oleh atasan langsung kepada karyawannya. Atasan hanya perlu memilih prestasi kerja dan karakter karyawan dari kalimat-kalimat yang disediakan (pilihan) yang telah diberi bobot, sehingga pada akhirnya bobot tersebut dapat diakumulasikan dan hasilnya akan menunjukkan pencapaian kinerja karyawan.

c. Metode Peristiwa Kritis (*Critical Incident Methode*)

Metode ini mengharuskan atasan melakukan pencatatan atas segala sesuatu hal yang baik dan buruk yang berhubungan dengan pekerjaan yang dilakukan oleh karyawannya selama masa evaluasi. Keseluruhan hasil pencatatan tersebut akan dikelompokkan menurut kriterianya, yang selanjutnya hal ini juga dapat dijadikan masukan bagi karyawan tersebut. Kelemahan dari metode ini adalah atasan sering malas untuk melakukan pencatatan dari setiap hal yang dilakukan oleh karyawannya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

d. Metode Peninjauan Lapangan (*Field Review Methode*)

Teknik ini dilakukan langsung oleh tenaga ahli dari personalia berdasarkan data informasi yang diterima dari atasan langsung tentang kinerja karyawannya. Kemudian tenaga ahli akan melakukan evaluasi berdasarkan data yang diterimanya dan hasilnya akan diberikan kembali kepada atasan yang bersangkutan yang kemudian akan didiskusikan bersama dengan karyawan tersebut.

e. Tes dan Observasi Prestasi Kerja

Pada metode ini prestasi kerja dinilai berdasarkan pengetahuan dan karyawan, tes dapat berupa tes tertulis atau peragaan keterampilan.

f. Metode Evaluasi Kelompok

Metode ini biasanya dilakukan oleh atasan langsung, yang biasanya ditujukan untuk proses pengambilan keputusan, contoh keputusan kenaikan upah, promosi dan lain sebagainya kepada satu karyawan dengan membandingkannya dengan karyawan lain yang ada pada kelompoknya.

1. Metode penilaian berorientasi masa depan (*future based methods*)

Metode berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada personalia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian. Inilah yang membedakan perusahaan *modern* dengan yang lainnya dalam memandang karyawan. Teknik penilaian ini meliputi:

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

a. Penilaian diri (*Self-Appraisal*)

Metode penilaian ini digunakan untuk pengembangan diri karyawan, dengan menilai dirinya sendiri sehingga upaya perbaikan cenderung lebih mudah untuk dapat dilakukan.

b. Penilaian psikologis (*Psychological Appraisal*)

Penilaian ini dilakukan dengan cara wawancara, tes psikologi, dan diskusi langsung dengan atasan. Hal ini penting untuk menentukan kemampuan seseorang di masa yang akan datang, atau dalam proses pengembangan karir.

c. Pendekatan *Management by Objective* (MBO)

Inti dari metode MBO adalah bahwa setiap karyawan dan penilai secara bersama untuk menetapkan tujuan-tujuan atau sasaran-sasaran pelaksanaan kerja di waktu yang akan datang, dan penilaian prestasi kerja dilakukan bersamaan dengan proses tersebut. Metode evaluasi masa lalu dan evaluasi berdasarkan masa depan akan lebih baik jika dilakukan secara bersinergi, dikarenakan adanya beberapa kekurangan dan kelebihan dari masing-masing metode.

2.9 Tujuan Evaluasi Kerja Karyawan

Evaluasi kerja bertujuan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

Kegiatan ini harus dilakukan pemimpin dengan cara menilai hasil kerja para karyawannya. Kutipan oleh (Suwatno dan Priansa, 2011). Tujuan dari evaluasi atau penilaian prestasi kerja bahwa penilaian tersebut memiliki beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan itu sendiri.

Tujuan evaluasi kerja karyawan yang dimaksud antara lain;

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

1. *Performance Improvement*. Memungkinkan karyawan dan manager untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.
2. *Compensation Adjustment*. Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.
3. *Placement Decision*. Menentukan promosi, transfer, dan demotion.
4. *Training and Development Needs*. Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.
5. *Carrer Planning and Development*. Memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.
6. *Staffing Proccess Deficiencies*. Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.
7. *Informational Inaccuracies and Job-Design Errors*. Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *job-analysis*, *job-design*, dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.
8. *Equal Employment Opportunity*. Menunjukkan bahwa placement decision tidak diskriminatif, dan semua karyawan mempunyai hak yang sama dalam hal promosi, bahkan demosi jabatan.
9. *External Challenges*. Faktor-faktor eksternal yang biasanya tidak terlihat tetapi ikut mempengaruhi akan terlihat dalam penilaian kinerja.
10. *Feedback*. Memberikan umpan balik bagi urusan ke karyawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.

2.10 Dimensi dan Loyalitas Karyawan

Menurut Mangkunegara, (2010) dalam evaluasi kinerja karyawan terdapat aspek-aspek yang dinilai, diantaranya aspek-aspek yang dikemukakan ialah :

1. Mutu pekerjaan
2. Kejujuran karyawan
3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerja sama
7. Keandalan
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung jawab
10. Pemanfaatan waktu

Selain itu, terdapat aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif yang menjadi dimensi dari penelitian ini karena dianggap cukup mewakili dimensi kerja yang diperlukan, selanjutnya dikembangkan dengan beberapa indikator:

Tabel II.1: Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi	Indikator
1. Kuantitatif	a. Proses kerja dan kondisi kerja
	b. Waktu dalam bekerja
	c. Jumlah kesalahan
	d. Jumlah dan jenis pekerjaan
2. Kualitatif	a. Kualitas pekerjaan
	b. Ketepatan waktu
	c. Kemampuan bekerja
	d. Kemampuan mengevaluasi

Sumber: Mangkunegara, 2010

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan dimensi di atas maka penilaian mengenai kinerja karyawan akan dinilai kuantitas dan kualitas kerja mereka menurut indikator-indikator yang telah ditentukan.

2.11 Kepemimpinan

Kepemimpinan diperlukan oleh perusahaan dalam upaya pencapaian tujuan suatu organisasi. Karyawan dituntut untuk dapat mengikuti arahan dari pimpinannya karena merekalah yang dianggap mampu menjadi *influence* bagi karyawan untuk dapat memiliki tujuan yang sama dengan perusahaan. Jika tujuan yang dituju tidaklah sama maka akan sulit bagi suatu organisasi menjalankan proses pencapaiannya.

2.12 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Setiap pemimpin pada dasarnya memiliki perilaku yang berbeda dalam memimpin para pengikutnya, perilaku para pemimpin itu disebut dengan gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan merupakan suatu cara pemimpin untuk mempengaruhi bawahannya yang dinyatakan dalam bentuk pola tingkah laku atau kepribadian. Kepemimpinan adalah Kemampuan mempengaruhi suatu kelompok menuju pencapaian sebuah visi atau serangkaian tujuan (**Robbins, 2014**). Seorang pemimpin merupakan seseorang yang memiliki suatu program dan yang berperilaku secara bersama-sama dengan anggota-anggota kelompok dengan mempergunakan cara atau gaya tertentu, sehingga kepemimpinan mempunyai peranan sebagai kekuatan dinamik yang mendorong, memotivasi dan mengkoordinasikan perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

“Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah diberikan.” (Kartono, 2008).

Berdasarkan pengertian-pengertian kepemimpinan diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam mengarahkan, mempengaruhi, mendorong dan mengendalikan orang bawahan untuk bisa melakukan sesuatu pekerjaan atas kesadarannya dan sukarela dalam mencapai suatu tujuan tertentu.

Hubungan antara pemimpin dan bawahan bukanlah hubungan satu arah, tetapi antara pemimpin dan yang dipimpin harus terdapat interaksi. Interaksi maksudnya supaya pemimpin dapat mengetahui situasi dan kondisi ataupun kemauan dari bawahannya. Seorang pemimpin jika tidak mampu memotivasi dan mengarahkan bawahannya, maka ia tidak akan dapat menjalankan tugasnya untuk menjadi seorang pemimpin yang baik. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, dapat menggerakkan orang/ personil arah tujuan yang dicita-citakan, akan menjadi panutan dan teladan. Sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya figur dan tidak memiliki pengaruh serta kemampuan kepemimpinan, akan mengakibatkan kinerja organisasi menjadi lambat, karena ia tidak memiliki kapabilitas dan kecakapan untuk menghasilkan kinerja terbaik.

2.13 Fungsi Kepemimpinan dan Peran Pemimpin

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mammpu melaksanakan

kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin. Fungsi pemimpin dalam organisasi menurut **Terry, (2005)** dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu:

- 1) Perencanaan
- 2) Pengorganisasian
- 3) Penggerakan
- 4) Pengendalian

Dalam menjalankan fungsinya pemimpin mempunyai tugas-tugas tertentu, yaitu mengusahakan agar kelompoknya dapat mencapai tujuan dengan baik, dalam kerja sama yang produktif, dan dalam keadaan yang bagaimana pun yang dihadapi kelompok. Tugas utama pemimpin adalah :

1. Memberi struktur yang jelas terhadap situasi-situasi rumit yang dihadapi kelompok
2. Mengawasi dan menyalurkan tingkah laku kelompok
3. Merasakan dan menerangkan kebutuhan kelompok pada dunia luar, baik mengenai sikap-sikap, harapan, tujuan, dan kekhawatiran kelompok.

(Gerungan 2005)

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi perusahaan yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak diluar organisasi yang kesemuanya dimasukkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu : Yang bersifat interpersonal, informasional, dan dalam pengambilan keputusan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

a.) Peranan yang bersifat interpersonal

Keterampilan mutlak perlu karena pada dasarnya dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang manajer berinteraksi dengan manusia lain, bukan hanya dengan para bawahannya, akan terjadi juga berbagai pihak yang berkepentingan, yang dikenal dengan istilah *stakeholder*, di dalam dan di luar organisasi. Itulah yang dimaksud dengan peran interpersonal yang menampakkan diri.

- 1) Selaku simbol keberadaan organisasi. Peranan tersebut dimainkan dalam berbagai kegiatan yang sifatnya legal dan seremonial. Menghindari berbagai upacara resmi, memenuhi undangan atasan, rekat setingkat, para bawahan dan mitra kerja.
- 2) Selaku pemimpin yang bertanggung jawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada para bawahan yang dalam kenyataannya berurusan dengan para bawahan.
- 3) Peran selaku penghubung dimana seorang manajer harus mampu menciptakan jaringan yang luas dengan memberikan perhatian khusus kepada mereka yang mampu berbuat sesuatu bagi perusahaan.

b.) Peranan yang bersifat informasional

Informasi merupakan aset organisasi yang kritikal sifatnya. Dikatakan demikian karena dimasa akan datang sukar membayangkan adanya kegiatan organisasi yang dapat terlaksana dengan efisien dan efektif tanpa dukungan informasi yang muthakir, lengkap, dan dapat dipercaya karena diolah dengan baik. Peran tersebut mengambil tiga hal bentuk, yaitu:

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- 1) Seorang manajer adalah pemantau arus informasi yang terjadi dari dan kedalam organisasi. Seorang manajer selalu menerima berbagai informasi dari dalam dan dari luar organisasi. Bahkan juga informasi yang sebenarnya tidak harus ditunjukkan kepadanya, tetapi kepada orang lain dalam organisasi. Dalam kaitan ini perlu ditekankan bahwa berkat kemajuan dan terobosan dalam bidang teknologi informasi, yang dihadapi oleh manajer ialah melimpahkan informasi yang diterimanya.
- 2) Peran sebagai pembagian informasi. Berbagai informasi yang diterima oleh seseorang mungkin berguna dalam penyelenggaraan fungsi manajerialnya, akan tetapi mungkin pula untuk disalurkan kepada orang atau pihak lain dalam organisasi. Peran ini menuntut pemahaman yang mendalam tentang makna informasi yang diterimanya, dan pengetahuan tentang berbagai fungsi yang harus diselenggarakan.
- 3) Peran selaku juru bicara organisasi. Peran ini memerlukan kemampuan menyalurkan informasi secara tepat kepada berbagai pihak diluar organisasi, terutama jika menyangkut informasi tentang rencana, kebijaksanaan tindakan, dan hasil yang telah dicapai oleh organisasi. Peran ini juga menuntut pengetahuan yang mendalam tentang berbagai aspek industri yang ditanganinya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

c.) Peranan pengambilan keputusan

Peranan ini mengambil tiga bentuk suatu keputusan, yaitu :

1. Sebagai entrepreneur, seorang pemimpin diharapkan mampu mengkaji terus-menerus situasi yang dihadapi oleh organisasi untuk mencari dan menemukan peluang yang dapat dimanfaatkan, meskipun kajian itu sering menuntut terjadinya perubahan dalam organisasi.
2. Peredam gangguan. Peran ini antara lain kesediaan memikul tanggung jawab untuk mengambil tindakan korektif apabila organisasi menghadapi gangguan serius yang apabila tidak ditandatangani akan berdampak negatif kepada organisasi.
3. Pembagi sumber dana dan daya. Tidak jarang orang berpendapat bahwa, makin tinggi posisi manajerial seseorang, wewenang pun makin besar. Wewenang atau kekuasaan itu paling sering menampakkan diri pada kekuasaan untuk mengalokasikan dana dan daya. Termasuk diantara wewenang untuk menempatkan orang pada posisi tertentu, wewenang mempromosikan orang, menurunkan pangkat. Kewenang itulah yang membuat para bawahan bergantung kepadanya.

2.14 Teori Kepemimpinan

Menurut **Terry, (2005)** mengemukakan teori kepemimpinan, yaitu sebagai berikut:

a) Teori Otokratis (*The Autocratic Theory*)

Kepemimpinan menurut teori ini didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan, dan tindakan yang agak arbitrer dalam hubungan antara

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pemimpin dengan bawahan. Biasanya diperkuat oleh adanya sanksi-sanksi disiplin yang menjadi faktor terpenting.

b) Teori Psikologis (*The Psychology theory*)

Teori ini menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin yaitu mengembangkan system motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja kearah pencapaian sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi mereka.

c) Teori Sosiologis (*The Sociologic Theory*)

Kepemimpinan terdiri dari usaha-usaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris diantara para pengikutnya.

d) Teori Supportif (*The Supportive Theory*)

Pihak pemimpin beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaik-baiknya melalui tindakan yang membantu usaha-usaha mereka. Adakalanya teori supportif dinyatakan sebagai teori partisipatif (*participative theory*), ada juga yang menamakannya (*democratic theory leadership*).

e) Teori Laissez Faire (*The Laissez-Faire Theory*)

Berdasarkan teori ini seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada para pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

f) Teori Perilaku Pribadi (*The Personal-Behavior Theory*)

Seorang pemimpin tidak berkelakuan sama ataupun melakukan tindakan-tindakan yang identik dalam setiap situasi dan kondisi yang dihadapi olehnya. Pemimpin seperti ini memberikan banyak kebebasan kepada pihak bawahannya.

g) Teori Sifat (*The Trait Theory*)

Teori ini menekankan apa yang mungkin dimiliki oleh seorang pemimpin berupa kepribadiannya dan bukanlah apa yang dilakukan sebagai seorang kepribadian.

h) Teori Situasi (*The Situational Theory*)

Pendekatan ini menerangkan kepemimpinan menyatakan bahwa harus terdapat cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi.

2.15 Gaya Kepemimpinan

Untuk menjalankan fungsinya sebagai seorang pimpinan ada beberapa gaya yang sering diterapkan. Gaya kepemimpinan itu sendiri juga merupakan cara atau proses bagaimana seseorang pemimpin dapat melakukan kepemimpinannya dengan keterampilan yang wajar agar tujuan yang ditetapkan dapat dicapai dengan hasil yang lebih baik. Adapun gaya kepemimpinan yang ada, yaitu :

1. Gaya persuasif, yaitu gaya memimpin dengan menggunakan pendekatan yang menggugah perasaan, pikiran atau dengan kata lain dengan melakukan ajakan atau bujukan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Gaya refresif, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
3. Gaya partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan dimana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun materil dalam kiprahnya diorganisasi.
4. Gaya inovatif, yaitu pemimpin yang selalu berusaha dengan keras untuk mewujudkan usaha-usaha pembaruan di dalam segala bidang, baik bidang politik, ekonomi, sosial, budaya, atau setiap produk terkait dengan kebutuhan manusia.
5. Gaya investigatif, yaitu gaya pemimpin yang selalu melakukan penelitian yang disertai dengan rasa penuh kecurigaan terhadap bawahannya sehingga menimbulkan yang menyebabkan kreativitas, inovasi, serta inisiatif dari bawahan kurang berkembang, karena bawahan takut melakukan kesalahan-kesalahan.
6. Gaya inspektif, yaitu pemimpin yang suka melakukan acara-acara yang sifatnya protokoler, kepemimpinan dengan gaya inspektif menuntut penghormatan bawahan, atau pemimpin yang senang apabila dihormati.
7. Gaya motivatif, yaitu pemimpin yang dapat menyampaikan informasi mengenai ide-idenya, program-program, dan kebijakan-kebijakan kepada bawahan dengan baik. Komunikasi tersebut membuat segala ide, program dan kebijakan dapat dipahami oleh bawahan sehingga bawahan mau merealisasikan semua ide, program, dan kebijakan yang ditetapkan oleh pemimpin.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

8. Gaya naratif, yaitu pemimpin yang bergaya naratif merupakan pemimpin yang banyak bacara namun tidak disesuaikan dengan apa yang ia kerjakan, atau dengan kata lain pemimpin yang banyak bicara sedikit bekerja.
9. Gaya edukatif, yaitu pemimpin yang suka melakukan pengembangan bawahan dengan cara memberikan pendidikan dan keterampilan kepada bawahan, sehingga bawahan menjadi memiliki wawasan dan pengalaman yang lebih baik dari hari ke hari. Sehingga seorang pemimpin yang bergaya edukatif takkan pernah menghalangi bawahan yang ingin mengembangkan pendidikan dan keterampilan.
10. Gaya retrogresif, yaitu pemimpin tidak suka melihat maju, apalagi melihat dirinya. Untuk itu pemimpin yang bergaya retrogresif selalu menghalangi bawahannya untuk mengembangkan pengetahuan dan keterampilan. Sehingga dengan kata lain, pemimpin yang bergaya retrogresif sangat senang melihat bawahannya selalu terbelakang, bodoh dan sebagainya.

(Tohardi 2002)

Tidak ada seseorang yang dapat menjadi pemimpin yang berhasil dengan hanya menerapkan satu macam gaya kepemimpinan untuk segala situasi. Untuk itu pemimpin yang berhasil harus mampu menerapkan gaya kepemimpinan yang berbeda-beda sesuai dengan situasi yang berbeda-beda pula. Fiedler **(Tohardi 2002)**

Untuk mengkhususkan diri pada perilaku pemimpin dalam memimpin yaitu berorientasi kepada tugas atau berorientasi pada bawahan. Ada tiga sifat situasi yang dapat memengaruhi efektivitas kepemimpinan, Fiedler **(Tohardi 2002)** yaitu :

- a. Hubungan antara pemimpin dengan bawahan
- b. Derajat susunan tugas
- c. Kedudukan kekuasaan seorang pimpinan

Sehubungan dengan permasalahan yang diteliti, hanya membahas gaya kepemimpinan gaya partisipatif. Bahwa pemimpin yang berhasil jika bergaya *participative management*. Gaya ini menetapkan bahwa keberhasilan pemimpin yaitu jika berorientasi pada bawahan, dan mendasarkan pada komunikasi. Fiedler (**Tohardi 2005**)

Sehubungan dengan itu, kepemimpinan perusahaan yang efektif dalam manajemen dapat dilihat berdasarkan kriteria berikut :

- 1) Mampu memperdayakan karyawannya untuk melaksanakan untuk melaksanakan proses pekerjaan dengan baik, lancar dan produktif
- 2) Dapat menyelesaikan tugas dan pekerjaan sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan
- 3) Mampu menjalin hubungan yang harmonis dengan semua karyawan sehingga dapat melibatkan mereka secara aktif dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan
- 4) Berhasil menerapkan prinsip kepemimpinan yang sesuai dengan tingkat kerja karyawan
- 5) Bekerja dengan tim manajemen, serta
- 6) Berhasil mewujudkan tujuan perusahaan secara produktif sesuai dengan ketentuan yang telah ditetapkan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.16 Syarat dan Sifat Kepemimpinan

Keberhasilan suatu kepemimpinan dapat ditandai dengan pencapaian tujuan yang diharapkan bersama atas visi dan misi suatu organisasi. Keberhasilan pencapaian tujuan tersebut, dipengaruhi oleh intensitas kepemimpinan dalam melaksanakan proses manajemen dan memberikan motivasi terhadap bawahan untuk mencapai tujuan. Seorang pemimpin terdorong oleh motivasi kekuasaan, dan mereka yang dipimpin didorong oleh berbagai motivasi untuk memenuhi kebutuhan masing-masing. Sementara itu (Stodgill, 2012) menyatakan pemimpin itu harus mempunyai kelebihan sebagai persyaratan, antara lain:

1. Kepastian, kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, kemampuan menilai.
2. Prestasi, gelar keserjanaan, ilmu pengetahuan dalam bidang tertentu.
3. Tanggung jawab, berani, tekun, mandiri, kreatif, ulet, percaya diri, agresif.
4. Partisipasi aktif, memiliki stabilitas tinggi, kooperatif, mampu bergaul.
5. Status, kedudukan sosial ekonomi cukup tinggi dan tenar.

Kepemimpinan merupakan sebuah proses dimana seseorang mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan yang lebih ditentukan. Seorang pemimpin menjalankan proses kepemimpinannya melalui kepercayaan, nilai-nilai, etika, karakter, pengetahuan dan keterampilannya. Seorang pemimpin yang baik adalah yang dapat merealisasikan kewenangan dengan mengajak stafnya dan bukan sekedar menyuruhnya. Pemimpin yang hanya bersifat menyuruh, cenderung hanya melayani dirinya dan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menggunakan kewenangannya hanya untuk terlihat baik dan mendapatkan kenaikan jabatan. Menurut **Ordway Tead, (2011)** Adapun 10 watak / sifat yang perlu dimiliki seorang pemimpin, yaitu :

- a. Energi fisik dan mental
- b. Bersemangat untuk mencapai tujuan
- c. Ramah tamah dan kasih sayang
- d. Jujur , dapat dipercaya
- e. Memiliki keahlian teknis
- f. Bergairah dalam pekerjaan
- g. Kecerdasan dan sanggup mengambil keputusan
- h. Kecakapan mengajar
- i. Ketegasan dan konsisten, dan
- j. Setia terhadap organisasi

2.17 Faktor-Faktor Yang Mempengaruh Kepemimpinan

Para ahli yang membahas tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan adalah **Theodore J. Kowalski, Thomas J. Lasley II, James W. Mahoney (2008)**. Ketiga ahli ini memandang kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga lingkaran variabel, yaitu variabel individu, organisasi, dan sosial. Seperti tampak pada gambar berikut ini :

Keputusan tentu diambil oleh individu, akan tetapi keputusan itu tidaklah murni disebabkan oleh kehendak individu tersebut, tetapi ada

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

pengaruh dari faktor organisasi kemudian faktor sosial yang meliputi individu tersebut. **Kowalski (2008)** dkk menguraikan faktor-faktor dalam tataran individu, organisasi, dan sosial.

Pada tataran individu, faktor-faktor yang mempengaruhi adalah pengetahuan dan keterampilan, karakteristik pribadi, nilai-nilai yang diyakini, penyimpangan, dan gaya dalam membuat keputusan. Variabel organisasi mencakup iklim dan budaya, politik organisasi, ancaman dan resiko, ketidakpastian, keracunan dan pertikaian. Sedangkan yang mencakup variable social adalah kebutuhan resmi, meta-value politik, dan ekonomi.

Dengan pola dikotom, berdasarkan formula Hersey dan Blanchard serta penjelasan yang dikemukakan Kowalski dkk. Diatas, penulis bias membagi faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan menjadi dua faktor besar yaitu faktor internal dan faktor eksternal. Faktor internal adalah faktor-faktor yang muncul dari diri pemimpin, sedangkan faktor eksternal adalah faktor-faktor yang terkait dengan karakteristik bawahan dan situasi. Termasuk didalam nya situasi dan sosial.

1. Faktor internal

Sebagai seorang pribadi, pemimpin tentu memiliki karakter unik yang membedakannya dengan orang lain. Keunikan ini tentu akan berpengaruh pada pandangan dan cara ia memimpin. Ada karakter bawaan yang menjadi ciri pemimpin sebagai individu, ada kompetensi pemimpin sebagai individu, ada kompetensi yang terbentuk melalui proses pematangan dan pendidikan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2. Faktor eksternal

Faktor eksternal jika dikaitkan dengan formula Hersey dan Blanchard, adalah faktor bawahan dan situasi. Faktor bawahan adalah faktor yang disebabkan oleh karakter bawahan, di dalamnya terkait dengan status sosial, pendidikan, pekerjaan, harapan, ideologi, agama. Faktor-faktor itu tentu akan menentukan bagaimana pemimpin mengatur dan mempengaruhinya. Jika bawahan itu adalah siswa, maka pimpinan akan menjalan pola kepemimpinan sesuai dengan karakter siswa. Karakter siswa pun akan berbeda-beda, ada yang belum dewasa sehingga pemimpin mendekatinya dengan pendekatan pedagogi, ada pula siswa yang sudah dewasa sehingga memerlukan pendekatan andragogi. Faktor eksternal lain adalah faktor situasi. Situasi ini berkaitan dengan aspek waktu, tempat, tujuan, karakteristik organisasi. Bertalian dengan waktu, perkembangan ilmu dan karakteristik organisasi. Bertalian dengan waktu, perkembangan ilmu dan pengetahuan mempengaruhi cara pandang dan budaya manusia. Perkembangan itu berdampak pula pada perubahan konsep kepemimpinan.

2.18 Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Berikut ini adalah dimensi dan indikator kepemimpinan yang dijadikan sebagai acuan dalam penelitian ini: Bass dan Avolio mengemukakan 4 dimensi kepemimpinan transformasional yang dikenal dengan konsep “4I” pada tahun 2011. Kepemimpinan transformasional terdiri dari dua gabungan kata yaitu, kepemimpinan yang memiliki arti sebagai seseorang yang mengarahkan dan mengoordinasikan, juga transformasional yang berasal dari

kata *to transform* yang berarti mengubah satu bentuk ke bentuk yang lain. Sehingga jika diartikan kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang harus mampu untuk mengubah sebuah ide menjadi realita atau mengubah sebuah konsep menjadi tindakan nyata.

Dimensi kepemimpinan menurut Bass dan Avolio adalah:

- 1) *Idealized influence*, pemimpin harus menjadi contoh yang baik, yang dapat diikuti oleh karyawannya, sehingga akan menghasilkan rasa hormat dan percaya kepada pemimpin tersebut.
- 2) *Inspirational motivation*, pemimpin harus bisa memberikan motivasi, dan target yang jelas untuk dicapai oleh karyawannya.
- 3) *Intellectual stimulation*, pemimpin harus mampu merangsang karyawannya untuk memunculkan ide-ide dan gagasan-gagasan baru, pemimpin juga harus membiarkan karyawannya menjadi *problem solver* dan memberikan inovasi- inovasi baru dibawah bimbingannya.
- 4) *Individualized consideration*, pemimpin harus memberikan perhatian, mendengarkan keluhan, dan mengerti kebutuhan karyawannya.

Seluruh dimensi tersebut jika dilaksanakan dengan baik maka akan membantu dalam memaksimalkan peran pemimpin dalam perusahaan. Pemimpin diharapkan dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan memberikan loyalitas dan menstimulasi ide kreatif, memperhatikan karyawan dan kebutuhan khususnya, juga bisa menjadi pemimpin yang bersifat mengayomi serta seorang yang dapat dihormati oleh seluruh karyawannya. Dari keempat dimensi di atas dapat diuraikan beberapa indikator yang akan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menjadi penilaian mengenai bagaimana kepemimpinan yang dijalankan di PT. Orindo Alam Ayu Pekanbaru.

Tabel II.2: Dimensi dan Indikator Kepemimpinan

Dimensi	Indikator
1. <i>Idealized influence</i>	a. Rasa hormat dari karyawan
	b. Kepercayaan
	c. Dapat menjadi panutan
2. <i>Inspirational motivation</i>	a. Motivator
	b. Penetapan tujuan
3. <i>Intellectual simulation</i>	a. Ide kreatif
	b. Problem solver
4. <i>Individualized consideration</i>	a. Pengembangan karir
	b. Menciptakan lingkungan kerja yang baik
	c. Hubungan dengan bawahan

Sumber : Suwatno dan Priansa, 2011

2.19 Loyalitas karyawan

Dalam melaksanakan kegiatan kerja karyawan tidak akan terlepas dari loyalitas dan sikap kerja, sehingga dengan demikian karyawan tersebut akan selalu melaksanakan pekerjaan dengan baik. Karyawan merasakan adanya kesenangan yang mendalam terhadap pekerjaan yang dilakukan. Loyalitas dapat dikatakan sebagai kesetiaan seseorang terhadap suatu hal yang bukan hanya berupa kesetiaan fisik semata, namun lebih pada kesetiaan non fisik seperti pikiran dan perhatian. Loyalitas para karyawan dalam suatu organisasi itu mutlak diperlukan demi kesuksesan organisasi itu sendiri.

Menurut **Reichhel, (2014)** semakin tinggi loyalitas para karyawan di suatu organisasi, maka semakin mudah bagi organisasi itu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi yang telah ditetapkan sebelumnya oleh pemilik organisasi. Begitu pula sebaliknya, bagi organisasi yang loyalitas para

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

© Hak cipta milik UIN Suska Riau

State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

karyawannya rendah, maka semakin sulit bagi organisasi tersebut untuk mencapai tujuan-tujuan organisasinya yang telah ditetapkan sebelumnya oleh para pemilik organisasi.

2.20 Pengertian Loyalitas Karyawan

Loyalitas berasal dari kata loyal yang berarti setia. Loyalitas dalam perusahaan dapat diartikan sebagai kesetiaan seorang karyawan terhadap perusahaan. Menurut **Sudimin, (2003)** loyalitas berarti “kesediaan karyawan dengan seluruh kemampuan, keterampilan, pikiran, dan waktu untuk ikut serta mencapai tujuan perusahaan serta tidak melakukan tindakan-tindakan yang merugikan perusahaan selama orang itu masih berstatus karyawan”.

Sedangkan loyal menurut **Siagian, (2005)** “suatu kecenderungan karyawan untuk tidak pindah ke perusahaan lain”. Menurut **Robbins, (2003)** “loyalitas adalah keinginan untuk memproteksi dan menyelamatkan wajah bagi orang lain”. (**Sudimin, 2003**), merumuskan loyalitas sebagai kesetiaan kepada seseorang dengan tidak meninggalkan, membelot atau tidak mengkhianati yang lain pada waktu diperlukan. Menurut **Hasibuan, (2011)**, “kesetiaan dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab”. (**Mayer, 2010**) loyalitas merupakan kondisi psikologis yang mengikat karyawan dan perusahaannya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.21 Indikator Loyalitas Karyawan

Menurut **Runtu, (2014)**. Loyalitas tidak mungkin dianggap sebagai sesuatu yang terjadi dengan sendirinya ketika seorang karyawan bergabung dalam organisasi. Apabila organisasi menginginkan seorang karyawan yang loyal, organisasi harus mengupayakan agar karyawan menjadi bagian dari organisasi yang merupakan tingkatan lebih tinggi. Dengan demikian karyawan tersebut sungguh merasa bahwa “suka - duka” organisasi adalah “suka - duka” -nya juga. Oleh karena itu loyalitas mencakup kesediaan untuk tetap bertahan, memiliki produktivitas yang melampaui standar, memiliki perilaku altruis, serta adanya hubungan timbal balik di mana loyalitas karyawan harus diimbangi oleh loyalitas organisasi terhadap karyawan. Menurut **Runtu, (2014)**. Ada 16 indikator yang dapat dipakai untuk mengidentifikasi loyalitas karyawan sebagaimana dikemukakan yaitu:

- a. Tetap bertahan dalam organisasi.
- b. Bersedia bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan.
- c. Menjaga rahasia bisnis perusahaan.
- d. Mempromosikan organisasinya kepada pelanggan dan masyarakat umum.
- e. Menaati peraturan tanpa perlu pengawasan yang ketat.
- f. Mau mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi.
- g. Tidak bergosip, berbohong atau mencuri.
- h. Membeli dan menggunakan produk perusahaan.
- i. Ikut berkontribusi dalam kegiatan sosial organisasi.
- j. Menawarkan saran-saran untuk perbaikan.
- k. Mau berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan aksidental organisasi.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- l. Mau mengikuti arahan atau instruksi.
- m. Merawat properti organisasi dan atau tidak memboroskannya.
- n. Bekerja secara aman.
- o. Tidak mengakali aturan organisasitermasuk ijin sakit, dan
- p. Mau bekerja sama dan membantu rekan kerja.

2.22 Aspek-aspek Loyalitas Karyawan

Loyalitas kerja karyawan tidak terbentuk begitu saja dalam organisasi, tetapi ada aspek-aspek yang terdapat didalamnya yang mewujudkan loyalitas kerja karyawan. Masing-masing aspek merupakan bagian dari manajemen organisasi yang berkaitan dengan karyawan maupun organisasi. (Bejo Siswanto, 2013) aspek-aspek loyalitas kerja yang terdapat pada individu dikemukakan oleh Siswanto yang menitik beratkan pada pelaksanaan kerja yang dilakukan karyawan antara lain:

- a. *Taat pada peraturan.* Setiap kebijakan yang diterapkan dalam organisasi untuk memperlancar dan mengatur jalannya pelaksanaan tugas oleh manajemen organisasi ditaati dan dilaksanakan dengan baik. Keadaan ini akan menimbulkan kedisiplinan yang menguntungkan organisasi baik intern maupun ekstern.
- b. *Tanggung jawab pada perusahaan/organisasi.* Karakteristik pekerjaan dan pelaksanaan tugasnya mempunyai konsekuensi yang dibebankan karyawan. Kesanggupan karyawan untuk melaksanakan tugas sebaik-baiknya dan kesadaran akan setiap resiko pelaksanaan tugasnya akan memberikan pengertian tentang keberanian dan kesadaran bertanggung jawab terhadap resiko atas apa yang telah dilaksanakan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

- c. *Kemauan untuk bekerja sama.* Bekerja sama dengan orang-orang dalam suatu kelompok akan memungkinkan organisasi dapat mencapai tujuan yang tidak mungkin dicapai oleh orang-orang secara individual.
- d. *Rasa memiliki.* Adanya rasa ikut memiliki karyawan terhadap organisasi akan membuat karyawan memiliki sikap untuk ikut menjaga dan bertanggung jawab terhadap organisasi sehingga pada akhirnya akan menimbulkan loyalitas demi tercapainya tujuan organisasi.
- e. *Hubungan antar pribadi.* Karyawan yang mempunyai loyalitas kerja tinggi mereka akan mempunyai sikap fleksibel ke arah tata hubungan antara pribadi. Hubungan antara pribadi ini meliputi : hubungan sosial diantara karyawan, hubungan yang harmonis antara atasan dan karyawan, situasi kerja dan sugesti dari teman kerja.
- f. *Kesukaan terhadap pekerjaan.* Organisasi harus dapat menghadapi kenyataan bahwa karyawannya tiap hari datang untuk bekerjasama sebagai manusia seutuhnya dalam hal melakukan pekerjaan yang akan dilakukan dengan senang hati sebagai indikatornya bisa dilihat dari : keunggulan karyawan dalam bekerja, karyawan tidak pernah menuntut apa yang diterimanya diluar gaji pokok.

2.23 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Loyalitas Karyawan

Timbulnya loyalitas kerja dipengaruhi oleh banyak faktor, beberapa faktor pengaruh loyalitas kerja menurut **Streers dan Porter, (2000)** adalah :

- a. Karakteristik Pribadi

Faktor yang meliputi usia karyawan, masa kerja, jenis kelamin, tingkat pendidikan, prestasi yang dimiliki, ras dan sifat kepribadian

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

b. Karakteristik Pekerjaan

Berkaitan dengan internal perusahaan yaitu tantangan kerja, indentifikasi tugas, umpan balik dan kecocokan tugas yang diberikan. Penyesuaian diri termasuk dalam interaksi sosial dimana karyawan dituntut dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan pekerjaan terutama sumber daya manusia

c. Karakteristik Desain Perusahaan

Berhubungan dengan internal perusahaan yang dapat dilihat dari sentralisasi, tingkat formalitas dan tingkat keikutsertaan dalam pengambilan keputusan

d. Pengalaman yang diperoleh dari Perusahaan

Yaitu internalisasi individu terhadap perusahaan setelah melaksanakan pekerjaan di perusahaan sehingga mampu menimbulkan rasa aman dan merasakan keputusan pribadi yang dipenuhi perusahaan.

2.24 Hubungan Antar Variabel

Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan

Menurut **Hasibuan, (2008)** gaya kepemimpinan adalah seni seorang pemimpin untuk mempengaruhi perilaku bawahan agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah hasil seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama (**Rivai & Basri, 2004**). Kedudukan gaya kepemimpinan dalam meningkatkan



Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

© Hak cipta milik UIN Suska Riau
State Islamic University of Sultan Syarif Kasim Riau

kinerja yaitu memimpin berarti menciptakan budaya dan nilai bersama, mengkomunikasikan tujuan kepada karyawan di seluruh organisasi, dan memberikan masukan kepada karyawan agar memiliki kinerja dengan tingkat yang lebih tinggi (Daft, 2007). Dapat disimpulkan bahwa semakin baik gaya kepemimpinan yang diberikan kepada karyawan, maka situasi tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

2.25 Pengaruh Loyalitas Karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Loyalitas atau kesetiaan merupakan salah satu unsur yang digunakan dalam penilaian karyawan yang mencakup kesetiaan terhadap pekerjaannya, jabatannya dan organisasi (Hasibuan, 2005). Dalam kinerja unsur-unsur kinerja yang dinilai ialah kesetiaan (loyalitas), prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, prakarsa dan kepemimpinan (Tohardi, 2002). Kedudukan loyalitas dalam meningkatkan kinerja yaitu karyawan yang mempunyai keterlibatan kerja yang tinggi akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi, mempunyai solidaritas yang tinggi terhadap kelompok kerja/organisasi dan rasa bangga dengan pekerjaannya (Sutrisno, 2010). Maka kualitas kinerjanya dilihat dan sejauh mana seorang karyawan memberikan kontribusi yang maksimal terhadap peningkatan efisiensi, dimana eksistensi kerja tersebut adalah menyangkut pendapatan perusahaan, penurunan biaya produksi, perluasan pasar, berkurangnya keluhan konsumen, menurunnya absensi dan pemutusan kerja. Dapat disimpulkan bahwa semakin loyal karyawan kepada pekerjaannya, jabatannya dan organisasi, maka situasi tersebut dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

- a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
- b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.26 Pandangan Islam Gaya Kepemimpinan

Dalam ajaran islam, setiap manusia adalah pemimpin dan pasti akan diminta pertanggung jawabannya oleh si pemberi amanah, yaitu Allah SWT.

Perbedaannya hanya terletak pada komunitas, kuantitas, kualitas, wilayah cakupan, dan tentu saja simbol-simbol kepemimpinan. Rasulullah mengatakan:

Pemimpin sebagai Ra-in (penggembala). Kata ini berasal dari ra'a-yar'a-ra'yan-ri'ayatan-wa mar'an. Ini antara lain memiliki arti "Perhatian" (ri'ayatan) dan juga berarti "Tempat gembalaan" (mar'an), sehingga seorang pemimpin harus mempunyai perhatian sampai kepada tempat dan kondisi yang dipimpinnya.

Adapun kriteria pemimpin ideal menurut Al-Qur'an

وَجَعَلْنَا مِنْهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا لَمَّا صَبَرُوا وَكَانُوا بِآيَاتِنَا يُوقِنُونَ ﴿٢٤﴾

Artinya : "Dan kami jadikan diantara mereka itu pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami ketika mereka sabar (1195).Dan adalah mereka meyakini ayat-ayat kami. (As-Sajdah 24).

Al-Anbiyaa' 73:

وَجَعَلْنَاهُمْ أَئِمَّةً يَهْدُونَ بِأَمْرِنَا وَأَوْحَيْنَا إِلَيْهِمْ فِعْلَ الْخَيْرَاتِ وَإِقَامَ الصَّلَاةِ وَإِيتَاءَ الزَّكَاةِ وَكَانُوا لَنَا عَابِدِينَ ﴿٧٣﴾

Artinya: Kami Telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah kami dan Telah kami wahyukan kepada, mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, dan Hanya kepada kamilah mereka selalu menyembah,

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Berdasarkan ayat diatas dijelaskan bahwa seorang pemimpin tersebut harus:

1. Pemimpin yang memberi petunjuk berdasarkan pemerintah Allah, artinya pemimpin yang menegakkan *amar ma'ruf nahi munkar*.
2. Pemimpin yang bersikap sabar
3. Pemimpin yang meyakini kebenaran ayat-ayat Allah (ayat-ayat qur'aniyah maupun kawaniyyah).
4. Memiliki semangat reformasi (Ishlaah) dan selalu berupaya untuk berbuat baik (fi'la al-khayrat), punya visi dan misi dalam membangun rakyat.
5. Memiliki kesadaran vertikal-transendental dengan selalu bertaqarrub kepada Allah, sebagaimana yang dilakukan oleh para Khulafa al-rasyidin.

2.27 Pandangan Islam Loyalitas Kerja

Dalam ayat Al Qur'an dan hadist diatas digambarkan bahwa seorang karyawan harus memiliki sikap cinta atau loyal terhadap perusahaan tempat ia bekerja dalam bentuk ketaatan dengan tujuan bahwa perusahaan juga akan loyal terhadap karyawan tersebut. Hal ini telah tercantum dalam surah **Al-**

Baqarah ayat 207 :

وَمِنَ النَّاسِ مَن يَشْرِي نَفْسَهُ ابْتِغَاءَ مَرْضَاتِ اللَّهِ وَاللَّهُ رَءُوفٌ بِالْعِبَادِ

Artinya: “Dan di antara manusia ada orang yang mengorbankan dirinya karena mencari keridhaan Allah; dan Allah Maha Penyantun kepada hamba-hamba-Nya”. (QS. Al-baqarah:207)

Setiap perusahaan tentu menginginkan karyawannya memiliki loyalitas yang tinggi dalam melaksanakan pekerjaannya. Loyalitas timbul dari diri

karyawan itu sendiri, hal tersebut berasal dari kesadaran bahwa antara karyawan dengan perusahaan merupakan dua pihak yang saling membutuhkan, karyawan membutuhkan perusahaan sebagai tempat mencari sumber penghidupan dan pemenuhan kebutuhan sosial lainnya, disisi lain perusahaan juga mempunyai kepentingan pada karyawan.

2.28 Pandangan Islam Kinerja Karyawan

Allah SWT juga memerintahkan manusia untuk terus menerus berupaya meningkatkan kemampuan ilmiahnya untuk bekerja, beramal dan selalu memberikan manfaat bagi dirinya maupun orang lain serta dunia akhirat. Allah menjanjikan orang-orang yang beramal akan dijadikan khalifah dimuka bumi. Sebagaimana Firman-Nya dalam **Surat An-Nahl 97** :

مَنْ عَمِلَ صَالِحًا مِّنْ ذَكَرٍ أَوْ أُنْثَىٰ وَهُوَ مُؤْمِنٌ فَلَنُحْيِيَنَّهٗ حَيٰوةً طَيِّبَةً ۗ
وَلَنَجْزِيَنَّهُمْ أَجْرَهُمْ بِأَحْسَنِ مَا كَانُوا يَعْمَلُونَ ﴿٩٧﴾

Artinya: *Barangsiapa yang mengerjakan amal saleh, baik laki-laki maupun perempuan dalam keadaan beriman, Maka Sesungguhnya akan kami berikan kepadanya kehidupan yang baik dan Sesungguhnya akan kami beri balasan kepada mereka dengan pahala yang lebih baik dari apa yang Telah mereka kerjakan.*

Dari ayat tersebut bahwasannya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya.

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.29 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Muhrodi pada tahun 2012 yang berjudul “Pengaruh Kepemimpinan dan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Karyawan PDAM Tirta Bangkinang Kampar”. Variabel yang digunakan adalah pengaruh kepemimpinan sebagai variabel independen dan budaya organisasi sebagai variabel dependen. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa pengaruh kepemimpinan dan budaya organisasi berpengaruh terhadap kinerja karyawan PDAM tirta bangkinang kampar. Penelitian ini dilakukan di PDAM Tirta Bangkinang Kampar dengan menggunakan sampling jenuh.

Penelitian serupa juga dilakukan oleh Syaifullah tahun 2012 yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Dinas Koperasi Usaha Mikro, Kecil dan Menengah Kabupaten Bengkalis”, yang mana Gaya kepemimpinan adalah variabel independen dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Hasil penelitian ini juga membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan pada dinas koperasi usaha mikro, kecil dan menengah kabupaten bengkalis. Penelitian ini dilakukan pada Dinas koperasi usaha mikro, kecil dan menengah kabupaten bengkalis.

Selain dengan itu penelitian juga dilakukan oleh Joan Rama Jazz tahun 2015 yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Kunango Jantan Pekanbaru”. Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada PT. Kunango Jantan Pekanbaru. Adapun jenis dan sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah terdiri dari data primer dan sekunder dengan jumlah 153 orang karyawan. Pengambilan sampel dilakukan dengan

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

menggunakan rumus slovin sehingga sampel yang diambil adalah 60 orang dengan metode purposive sampling. Sedangkan untuk mengetahui besarnya pengaruh variable bebas (X) terhadap variable terikat (Y) digunakan analisa Regresi Sederhana dengan bantuan perangkat SPSS versi 17.0. Berdasarkan hasil Uji Regresi Sederhana di peroleh bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada PT. Kunango Jantan Pekanbaru. Dengan demikian untuk meningkatkan kinerja karyawan, maka manajemen PT. Kunango Jantan Pekanbaru, perlu menerapkan gaya kepemimpinan yang baik.

Penelitian yang dilakukan juga oleh Muhammad Vadillah pada tahun 2011 yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Middle Manajemen Terhadap Kedisiplinan Kerja Karyawan Pada PT. Pertamina UP. II Sungai Pakning. Penelitian ini dilakukan pada PT. Pertamina UP.II Sungai Pakning. Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui pengaruh gaya kepemimpinan middle manajemen terhadap kedisiplinan kerja karyawan pada PT. Pertamina UP.II Sungai Pakning. Adapun sampel dalam penelitian ini berjumlah 35 responden. Analisis dalam penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan metode regresi linier sederhana dan data tersebut dianalisis dengan menggunakan program Statistical Package For Social Science (SPSS 17). Berdasarkan hasil analisis dengan menggunakan program SPSS terbukti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kedisiplinan kerja karyawan pada PT. Pertamina UP. II Sungai Pakning, ini dibuktikan dengan t-

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

hitung sebesar 5,591 dan nilai t-tabel sebesar 2,036 ini berarti gaya kepemimpinan memiliki pengaruh signifikan terhadap kedisiplinan kerja karyawan maka H_0 ditolak dan H_a diterima. Nilai R sebesar 0,697 berarti hubungan keamatan antara variable indenpenden (Gaya Kepemimpinan) dan dependen (Kedesiplinan) Kuat karena R berada diantara 0,60-0,799. Nilai adjusted R Square 0,471% Variabel kedisiplinan ditentukan ditentukan oleh variable bebas yaitu gaya kepemimpinan, Sedangkan 52,9% dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak diteliti pada penelitian ini.

Dan penelitian selanjutnya dilakukan oleh Ikhfan Miftahul Huda pada tahun 2010 yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Manajemen Terhadap Loyalitas Karyawan PT. Perkebunan Nusantara V Sei Buatan Kecamatan Dayun Kabupaten Siak” Variabel yang digunakan adalah pengaruh gaya kepemimpinan sebagai variable independen dan loyalitas karyawan sebagai variable dependen. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa terdapat hubungan dan pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan dengan loyalitas karyawan.

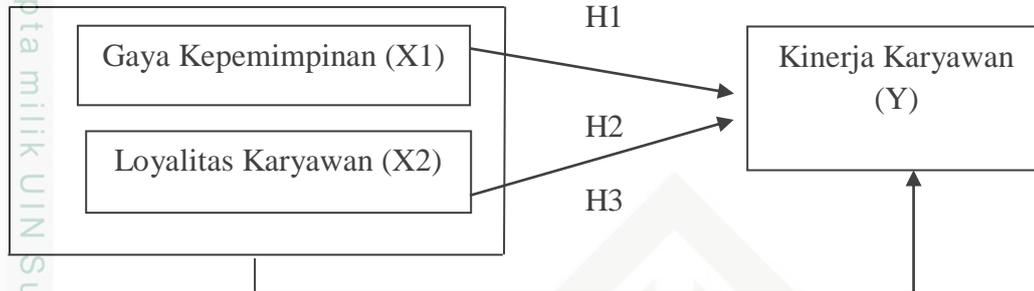
2.30 Konsep Pemikiran Penelitian

Dari uraian diatas dapat disimpulkan kerangka pemikiran penelitian ini ada pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan, dan pengaruh loyalitas karyawan terhadap kinerja karyawan pada PT. Orindo Alam Ayu Pekanbaru Dengan demikian, maka dapat dilihat sebuah gambaran kerangka berfikir sebagai berikut :

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Diarangi mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Diarangi mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Gambar 1:
Kerangka Pemikiran Penelitian



Sumber: (Miftah Thoha, 2010), (Runtu, 2014), dan (Mangkunegara, 2010)

2.31 Hipotesis Penelitian

Menurut **Sugiyono, (2009)** hipotesis adalah jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian dinyatakan dalam bentuk pertanyaan. Berdasarkan latar belakang permasalahan diatas, serta dihubungkan dengan teori-teori maka dapat ditarik hipotesis penelitian sebagai berikut :

- H1 : Diduga gaya kepemimpinan berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Orindo Alam Ayu Pekanbaru
- H2 : Diduga loyalitas kerja berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan pada PT. Orindo Alam Ayu Pekanbaru
- H3 : Diduga gaya kepemimpinan dan loyalitas kerja berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan pada PT. Orindo Alam Ayu Pekanbaru

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

2.32 Variabel Peneliti

Menurut **Sugiyono, (2009)** variabel adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, objek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan ditarik kesimpulannya. Berdasarkan telah dan perumusan hipotesis, maka variabel-variabel dalam penelitian ini adalah :

1. Variabel Bebas (*Independen*)

Variabel bebas atau independen merupakan variabel yang mempengaruhi atau menjadi sebab timbulnya atau berubahnya variabel dependen atau variabel terikat (**Sugiyono, 2009**). Dalam penelitian ini yang merupakan variabel bebasnya adalah gaya kepemimpinan dan loyalitas karyawan.

2. Variabel Terikat (*Dependen*)

Variabel terikat atau dependen merupakan variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas atau independen (**Sugioyo, 2009**). Dalam penelitian yang merupakan variabel terikatnya adalah kinerja karyawan.

2.33 Defenisi Operasional

Bedasarkan telah yang ada, penulis merasa perlu untuk menyusun secara ringkas suatu defenisi operasional penelitian yang menjelaskan variable-variabel penilaian yang digunakan, yaitu sebagai berikut:

Tabel II.3: Defenisi Konsep Operasional Variabel Penelitian

Variabel Penelitian	Defenisi	Indikator	Skala
Kinerja Karyawan (Y)	Dalam evaluasi kinerja karyawan terdapat aspek-aspek yang dinilai, diantaranya aspek-aspek yang dikemukakan oleh (Mangkunegara, 2010)	1. Mutu pekerjaan; 2. Kejujuran karyawan; 3. Inisiatif; 4. Kehadiran; 5. Sikap; 6. Kerjasama; 7. Keandalan; 8. Pengetahuan tentang pekerjaan; 9. Tanggung jawab; dan 10. Pemanfaatan waktu kerja. (Mangkunegara, 2010)	Likert
Gaya Kepemimpinan (X1)	Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain atau bawahan (Thoha, 2010)	1. Hubungan pemimpin dengan karyawan 2. Pencapaian target perusahaan 3. Pembagian tugas dan pekerjaan 4. Mendorong dan membina setiap karyawan untuk berkembang 5. Pengambilan Keputusan (Thoha, 2010)	Likert
Loyalitas Karyawan (X2)	Loyalitas tidak mungkin dianggap sebagai sesuatu yang terjadi dengan sendirinya ketika seorang karyawan bergabung dalam organisasi. (Runtu, 2014)	1. Tetap bertahan dalam organisasi 2. Bersedia bekerja lembur untuk menyelesaikan pekerjaan 3. Menjaga rahasia bisnis perusahaan 4. Mempromosikan organisasinya kepada pelanggan dan masyarakat umum 5. Menaati peraturan tanpa perlu pengawasan yang ketat 6. Mau mengorbankan kepentingan pribadi demi kepentingan organisasi 7. Tidak bergosip, berbohong atau mencuri 8. Membeli dan menggunakan produk perusahaan 9. Ikut berkontribusi dalam	Likert

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:

a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.

2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.

Variabel Penelitian	Defenisi	Indikator	Skala
		kegiatan sosial organisasi 10. Menawarkan saran-saran untuk perbaikan 11. Mau berpartisipasi dalam kegiatan-kegiatan aksidental organisasi 12. Mau mengikuti arahan atau instruksi 13. Merawat properti organisasi dan atau tidak memboroskannya 14. Bekerja secara aman 15. Tidak mengakali peraturan organisasi termasuk izin sakit 16. Mau bekerja sama dan membantu rekan kerja. (Runtu, 2014)	

Hak Cipta Diindungi Undang-Undang

1. Dilarang mengutip sebagian atau seluruh karya tulis ini tanpa mencantumkan dan menyebutkan sumber:
 - a. Pengutipan hanya untuk kepentingan pendidikan, penelitian, penulisan karya ilmiah, penyusunan laporan, penulisan kritik atau tinjauan suatu masalah.
 - b. Pengutipan tidak merugikan kepentingan yang wajar UIN Suska Riau.
2. Dilarang mengumumkan dan memperbanyak sebagian atau seluruh karya tulis ini dalam bentuk apapun tanpa izin UIN Suska Riau.