

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESA

2.1 Kajian Pustaka

Pada bab ini membahas beberapa konsep yang relevan dengan permasalahan penelitian. Aspek teoritis yang akan dibahas diharapkan akan menjadi landasan dalam penelitian.

2.1.1 Gaya Kepemimpinan

2.1.1.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Gaya Kepemimpinan menurut Ardana, dkk (2008 : 90) ada tiga teori tentang lahirnya pemimpin yaitu sebagai berikut : (1) Teori Keturunan, bahwa pemimpin itu muncul karena sifat yang dibawa sejak lahir; (2) Teori Pengaruh Sosial, menurut teori ini pemimpin itu dibentuk karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan; (3) Teori Kelompok Campuran, menurut teori ini pemimpin itu harus memiliki bakat yang dibawa sejak lahir kemudian berkembang melalui pendidikan dan pengalaman terutama berinteraksi dengan orang lain.

Menurut Suhendra (2008 : 67) merumuskan kepemimpinan yang mempunyai keberhasilan yaitu : (1) Kecerdasan, pada umumnya pemimpin lebih cerdas dari yang dipimpin; (2) Kedewasaan atau keluasan hubungan sosial, seorang pimpinan mempunyai kelebihan kedewasaan dan tingkat kestabilan emosional; (3) Motivasi diri, pemimpin mempunyai dorongan yang lebih tinggi dari yang dipimpin akan motivasi untuk maju dan berprestasi; (4) Sikap hubungan kemanusiaan, pemimpin yang ideal sangat menghargai bawahannya.

Sedangkan Menurut Rivai (2007 : 64), Gaya Kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin. Dan senada dengan pendapat diatas Menurut Siagian (2002:62) dikutip oleh Ida & Agus (2008:127) dalam Isnar (2017:55) mengatakan bahwa :

“Kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.“

Adapun menurut Davis (2000 : 61) Gaya Kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu.

Menurut Paul Hersey dan Kenneth Blanchard dalam Nawawi (2006 : 115) mengatakan gaya kepemimpinan adalah pola perilaku pada saat seseorang mencoba mempengaruhi orang lain dan mereka menerimanya. Menurut Robbins (2006) Gaya Kepemimpinan akan selalu berkaitan dengan hal-hal yang menjuruskan pada pola perubahan atmosfer organisasi. Kepemimpinan menetapkan arah dengan mengembangkan suatu visi terhadap masa depan, kemudian mengkomunikasikannya kepada semua anggota organisasi dan mengilhami seluruh anggota dalam menghadapi dan merealisasikan program kerja yang sudah ditetapkan.

Menurut J.A.F. Stoner disadur oleh Alexander Sindoro dalam Arjuna Rizaldi (2017:153), yaitu :

“Gaya Kepemimpinan adalah berbagai pola tingkah laku yang disukai oleh pemimpin dalam proses mempengaruhi pekerja.“

2.1.1.2 Jenis Gaya Kepemimpinan

Menurut Suhendra (2008 : 67) menyatakan bahwa terdapat empat jenis Gaya Kepemimpinan sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Direktif, kepemimpinan ini dominan sifatnya otokratis. Bawahannya tidak diberi kesempatan melakukan kreativitas, bawahannya hanya diarahkan bekerja sesuai arahan dari pimpinan.
2. Gaya Kepemimpinan yang Mendukung, kepemimpinan tipe ini mempunyai hubungan yang sangat manusiawi dengan bawahan. Ia sangat bersahabat dan selalu menjelaskan tugas-tugas yang harus dilaksanakan oleh bawahan secara persuasif motivatif.
3. Gaya Kepemimpinan Partisipatif, pada tipe ini pendapat dan saran-saran bawahan ditampung akan tetapi keputusannya tetap berada pada pemimpin.
4. Gaya Kepemimpinan yang Berorientasi Prestasi, tipe ini mengajak dan menantang bawahan untuk berpartisipasi. Pemimpin juga meyakinkan bawahan bisa melaksanakan tugas-tugas untuk mencapai tujuan dengan baik.

Menurut Ralph (2001 : 342) terdapat tiga macam gaya kepemimpinan yaitu:

1. Gaya Otokrasi, dalam gaya otokrasi semua penentu kebijakan dilakukan oleh seorang pemimpin, sedangkan bawahan hanyalah sebagai pelaksana dari semua yang digariskan oleh pimpinan. Kepemimpinan yang bersifat otokratis pada umumnya bersifat positif, seperti yang ditunjukkan oleh

seorang autocrat yang murah hati yang cenderung memberi imbalan kepada bawahannya. Dalam gaya ini pemimpin lebih banyak memperhatikan pencapaian target dan tujuan yang harus dicapai.

2. Gaya Demokratis, dalam gaya ini semua kebijakan akan diambil melalui kesepakatan bersama atau dengan mendengarkan pendapat-pendapat dari bawahan, sehingga para anggota bebas bekerja dengan siapa saja yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok masing-masing. Gaya kepemimpinan ini banyak menekankan pada partisipasi pengikut dimana para bawahan diberi kesempatan untuk menentukan apa yang akan dicapai dan bagaimana mencapainya.
3. Gaya Laissez - Faire, gaya kepemimpinan ini memberikan kebebasan yang sangat luas kepada para bawahan untuk mengaktualisasikan diri dan adanya pendelegasian wewenang yang sangat besar kepada mereka, sedangkan pemimpin hanyalah koordinator. Pada gaya kepemimpinan ini menekankan pada keputusan kelompok dimana keputusan akhir dari pimpinan diserahkan keputusan kelompok.

Ishak Arep, Hendri Tanjung (2003; 93-94) mengemukakan 4 gaya kepemimpinan yang pada umumnya diimplementasikan dalam sistem organisasi, yaitu:

1. *Democratic leadership*, yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada kemampuan untuk menciptakan moral dan kemampuan untuk menciptakan kepercayaan.

2. *Directorial* atau *Authocratic Leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya yang mampu mengumpulkan pengikut untuk kepentingan pribadi dan golongannya dengan kesediaan menerima resiko apapun.
3. *Paternalitic leadership*, yakni bentuk gaya kepemimpinan yang pertama (*democratic*) dan kedua (*directorial*) yang dapat diumpamakan dengan sistem diktator yang berlabelkan demokratis.
4. *Free Rein Leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang 100% menyerahkan sepenuhnya kebijaksanaan manajemen operasional sumber daya manusia kepada garis otoritas bawahannya dengan hanya berpegang pada ketentuan-ketentuan pokok yang ditentukan oleh atasan karyawan.

2.1.1.3 Peran Pemimpin

Peran seorang pemimpin dalam kaitan dengan model kerja tim sebuah organisasi (Rivai 2007: 181-182). Dipaparkan bahwa kepemimpinan sebagai proses untuk memberikan pengarahan dan pengaruh pada kegiatan yang berhubungan dengan tugas sekelompok anggotanya. Manajer atau pemimpin yang berpusat pada tim, berbeda dengan pemimpin kelompok yang sering mengesampingkan visi, demi memenuhi tujuan. Maka pemimpin tim dapat berbagai visi dan bertindak sesuai dengannya. Pemimpin didalam tim tidak selalu memiliki jawaban, maka mereka tidak pernah memaksakan diri untuk menyediakan semua jawaban tersebut. Mereka meyakini bahwa tim tidak akan sukses tanpa adanya kontribusi dari setiap anggotanya untuk mencapai tujuan akhir yang sama dan satu. Berikut ini beberapa peran dari seorang pemimpin

didalam sebuah organisasi, yaitu: memperlihatkan gaya pribadi, proaktif dalam sebagian hubungan, mengilhami kerja tim (*inspirator*), memberikan dukungan timbal-balik, membuat orang terlibat dan terikat, memudahkan orang lain melihat peluang dan prestasi, mencari orang yang ingin unggul dan dapat bekerja secara konstruktif, mendorong dan memudahkan anggota untuk bekerja, mengakui prestasi anggota tim, berusaha mempertahankan komitmen dan menempatkan nilai yang paling tinggi pada kerja tim.

Rivai (2007: 182-183) merumuskan peranan pemimpin dalam tim menurut kepemimpinan yang berorientasi pada tugas (*task-oriented leadership*) adalah sebagai berikut:

1. Menstruktur proses (*structuring process*)
2. Menstimulasi komunikasi (*stimulating communication*)
3. Menjernihkan komunikasi (*clarifying communication*)
4. Meringkas (*summarizing*)
5. Menguji konsesus (*consensus testing*)

Peranan kepemimpinan dalam tim menurut kepemimpinan yang berorientasi memelihara kelompok (*relationship-oriented*) adalah sebagai berikut:

1. Penjagaan gawang (*gatekeeping*)
2. Mengharmoniskan (*harmonising*)
3. Mendukung (*supporting*)
4. Menerapkan standar (*standard setting*)
5. Menganalisis proses (*analyzing process*)

Oleh karena itu, kepemimpinan itu pada hakikatnya adalah:

1. Proses mempengaruhi atau memberi contoh dari pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi,
2. Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan, dan kerjasama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama,
3. Kemampuan untuk mempengaruhi, memberi inspirasi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
4. Melibatkan tiga hal yaitu pemimpin, pengikut dan situasi tertentu,
5. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

2.1.1.4 Karakteristik Pemimpin

Kepemimpinan adalah suatu proses dimana individu mempengaruhi kelompok untuk mencapai tujuan umum (Northouse, P.G., 2003:3). Dari aspek karakteristik variabel kepemimpinan dibedakan antara karakteristik pemimpin (leader) dengan karakteristik manajer. Luthans (2002:576) menegaskan bahwa karakteristik pemimpin di abad XXI adalah:

1. *Innovates* (menciptakan sesuatu yang baru)
2. *Anoriginal* (asli dari pemimpin)
3. *Develops* (mengembangkan)
4. *Focuses on people* (terkonsentrasi pada manusia)
5. *Inspires trust* (menghidupkan rasa percaya)
6. *Long-range perspective* (memiliki perspektif yang jangka panjang)
7. *Asks what and why* (ia menanyakan apa dan mengapa)

8. *Eye on the horizon* (berpandangan sama pada sesamanya)
9. *Originates* (memiliki keaslian)
10. *Challenges the Status Quo* (menentang kemapanan)
11. *Own person* (mengakui tanggung jawab ada pada pemimpin)
12. *Does the right thing* (mengerjakan yang benar)

2.1.1.5 Dimensi Gaya Kepemimpinan

Menurut Ralph (2001 : 342) Gaya Kepemimpinan diukur melalui 8 dimensi variabel, seperti dibawah ini:

a. *Autocratic*

Pemimpin membuat keputusan sendiri tanpa perlu meminta pendapat dari pengikutnya.

b. *Consultative*

Pemimpin akan meminta pendapat atau saran dari pengikut, namun akan mengambil keputusan sendiri.

c. *Facilitative*

Pemimpin dan para karyawan membahas persoalan yang dihadapi dan membuat keputusan bersama, pemimpin bertindak sebagai fasilitator, pemimpin tidak memiliki kelebihan dalam membuat keputusan.

d. *Delegative*

Pemimpin mendelegasikan kepada para karyawan yang mampu dan dapat dipercaya sebagian dari kewenangannya.

e. *Initiating Structure*

Pemimpin secara aktif mengarahkan dan mengawasi kegiatan karyawan, merencanakan, berbagi gagasan baru, menekankan pentingnya memenuhi jadwal, menjelaskan standar unjuk kerja, meminta para karyawan untuk melakukan kegiatan sesuai prosedur formal, dan menegur karyawan hasil kerjanya tidak memenuhi sasaran.

f. *Consideration*

Pemimpin sehari-harinya menciptakan iklim kerja yang nyaman dan hubungan kerja yang bersifat saling percaya, adanya komunikasi timbal balik, menghargai pendapat dan saran para karyawan, dan mempertimbangkan perasaan karyawan, dan memperlihatkan secara sungguh sungguh perhatiannya kepada kesentausaan para karyawan, melaksanakan budi baiknya secara pribadi untuk para karyawan, dan meluangkan waktu untuk mendengarkan masalah yang dihadapi oleh para karyawan, dan memperlakukan para karyawan sebagai sesama.

g. *Transactional*

Pemimpin fokus pada penjelasan apa peranan karyawan dan apa keperluan untuk melakukan tugasnya, memberikan kepada karyawan dengan penghargaan atau denda tergantung dari unjuk kerjanya.

h. *Transformational*

Pemimpin mampu memberikan ilham dan motivasi untuk meraih sasaran yang lebih tinggi dari yang diharapkan, memperlihatkan kemauannya yang besar dengan mencontohkan self-sacrifice, memberikan perhatian secara

pribadi untuk menciptakan iklim saling percaya dan respek, kesetiaan, kebanggaan, mampu menterjemahkan visi untuk dimengerti dengan jelas oleh karyawan, serta menstimulasi intelektual karyawan, mendorong kreatifitas dan inovasi, mendorong terciptanya insan pembelajar, dan mendorong terciptanya organisai pembelajar, melakukan perubahan pada organisasi untuk menghadapi tantangan masa depan.

Menurut Bass (1985 dalam Ancok, 2012), ada empat hal yang menjadi ciri-ciri pemimpin transformasional, yakni: *idealized influence*, *intellectual stimulation*, *individual consideration*, dan *inspirational motivation*

a. Pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*)

Idealized influence adalah sifat-sifat keteladanan (*role model*) yang ditunjukkan kepada pengikut dan sifat-sifat yang dikagumi pengikut dari pemimpinnya. *Idealized influence* pada dasarnya pemberian keteladanan pada pengikut melalui perilaku dan ucapan.

b. Stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*)

Dalam menunjukkan aspek *intellectual stimulation*, pemimpin mengajak pengikutnya untuk selalu mempertanyakan asumsi di balik suatu hal, mencari cara baru dalam mengerjakan suatu hal. Pemimpin tidak mengkritik dan menilai gagasan yang dilontarkan. Pemimpin lebih berfokus pada pemberian apresiasi pada setiap gagasan. Sikap seperti itu membuat karyawan bergairah untuk mengemukakan gagasannya.

c. Kepedulian secara perorangan (*individual consideration*)

Individual consideration adalah ciri pemimpin yang memperhatikan kebutuhan pengikutnya dan membantu pengikutnya agar mereka bisa maju dan berkembang dalam karier dan kehidupan mereka. Pemimpin sangat memperhatikan kebutuhan psikososial anggota yang dipimpinnya, dia juga memfasilitasi dan mendukung pengikutnya untuk maju dan berkembang.

d. Motivasi yang inspirational (*inspirational motivation*)

Motivasi yang inspirasional selaras dengan kriteria pemimpin yang disampaikan oleh Ki Hajar Dewantoro, “ing madya mangun karsa”. Yakni, sifat pemimpin yang memberikan inspirasi dalam bekerja, dalam melaksanakan suatu amanah, mengajak pengikutnya untuk mewujudkan sebuah cita-cita bersama agar hidup dan karya mereka bermakna. Bertugas bukan hanya sarana untuk mendapatkan uang, melainkan juga sebuah wahana untuk menemukan kebermaknaan hidup sehingga seorang pemimpin pesantren yang transformasional akan selalu memotivasi santrinya untuk mencapai hasil kerja yang luar biasa, baik dalam melaksanakan tugas mereka sebagai pengurus di pesantren maupun untuk pengembangan pribadi mereka.

2.1.2 Perekrutan Karyawan

2.1.2.1 Pengertian Perekrutan Karyawan

Rekrutmen merupakan suatu keputusan perencanaan manajemen sumber daya manusia mengenai jumlah karyawan yang dibutuhkan, kapan diperlukan, serta kriteria apa saja yang diperlukan dalam suatu organisasi. Rekrutmen pada

dasarnya merupakan usaha untuk mengisi jabatan atau pekerjaan yang kosong di lingkungan suatu organisasi atau perusahaan, untuk itu terdapat dua sumber sumber tenaga kerja yakni sumber dari luar (eksternal) organisasi atau dari dalam (internal) organisasi.

Penarikan (rekrutmen) pegawai merupakan suatu proses atau tindakan yang dilakukan oleh organisasi untuk mendapatkan tambahan pegawai melalui beberapa tahapan yang mencakup identifikasi dan evaluasi sumber-sumber penarikan tenaga kerja, menentukan kebutuhan tenaga kerja, proses seleksi, penempatan, dan orientasi tenaga kerja. Penarikan pegawai bertujuan menyediakan pegawai yang cukup agar manajer dapat memilih karyawan yang memenuhi kualifikasi yang mereka perlukan (Malthis:2001).

Hasibuan (2008) menyatakan bahwa rekrutmen merupakan usaha mencari dan mempengaruhi tenaga kerja, agar mau melamar lowongan pekerjaan yang ada dalam suatu organisasi. Sedangkan pengertian rekrutmen menurut Simamora (2004) merupakan serangkaian aktivitas mencari dan memikat pelamar kerja dengan motivasi, kemampuan, keahlian, dan pengetahuan yang diperlukan untuk menutupi kekurangan yang diidentifikasi dalam perencanaan kepegawaian. Aktivitas rekrutmen dimulai pada saat calon mulai dicari, dan berakhir pada saat lamaran mereka diserahkan.

Handoko (2008) menjelaskan bahwa rekrutmen merupakan proses pencarian dan “pemikatan” para calon karyawan (pelamar) yang mampu untuk melamar sebagai karyawan. Lebih jauh lagi, Rivai (2007) menjelaskan rekrutmen sebagai suatu rangkaian kegiatan yang dimulai ketika sebuah perusahaan memerlukan

tenaga kerja dan membuka lowongan sampai mendapatkan calon yang diinginkan atau memenuhi kualifikasi sesuai dengan jabatan atau lowongan yang ada.

2.1.2.2 Metode Rekrutmen

Kasmir (2016: 94) mengemukakan beberapa cara atau metode yang digunakan untuk menarik minat pelamar agar datang melamar, yaitu:

1. Informasi yang disajikan benar-benar memberikan informasi yang jelas tentang nama perusahaan, bidang usaha, posisi yang ditawarkan, kompensasi yang diberikan, jenjang karier dan fasilitas menarik lainnya yang ditawarkan.
2. Format lamaran dibuat menarik dan menunjukkan kesan perusahaan bonafit. Kesan ini penting, karena banyak pelamar yang memperhatikan hal ini sebelum mengirim surat lamaran.
3. Pemilihan media untuk membuat lowongan kerja, sesuai dengan segmentasi media yang bersangkutan. Pemilihan media ini juga akan memberikan kesan bonafitas perusahaan. Pelamar yang berkualitas biasanya hanya melamar di media yang dianggap bonafit.
4. Menempelkan brosur di perguruan tinggi dan lembaga pelatihan yang memiliki kualitas dan reputasi tinggi. Hal ini penting karena biasanya perguruan tinggi yang memiliki reputasi tinggi akan menghasilkan lulusan yang dapat dipertanggung jawabkan.
5. Waktu yang diberikan jangan terlalu singkat, sehingga mampu memaksimalkan jumlah pelamar. Misalnya 1 minggu atau 10 hari.

2.1.2.3 Sikap Dalam Rekrutmen

Nawawi (2008) mengemukakan terdapat 4 (empat) sikap yang berbeda di lingkungan organisasi/perusahaan dalam melakukan rekrutmen. Keempat sikap tersebut adalah :

1. Sikap pasif tanpa diskriminasi, sikap ini merupakan sikap para eksekutif di lingkungan organisasi/perusahaan untuk meniadakan perbedaan dan memberlakukan secara sama dalam mengangkat, menggaji dan memberikan promosi bagi para calon dan para pekerja.
2. Rekrutmen berdasarkan perbedaan, rekrutmen ini dilakukan secara aktif untuk mengelompokkan para pelamar, dengan hanya menerima kelompok tertentu.
3. Rekrutmen berdasarkan prioritas, rekrutmen ini dilakukan dengan mendahulukan atau memprioritaskan kelompok tertentu.
4. Rekrutmen dengan penjataan, rekrutmen ini dilakukan dengan menetapkan jatah untuk kelompok tertentu.

2.1.2.4 Penentuan Dasar dan Sumber Rekrutmen

Menurut Hasibuan (2008), dasar penarikan calon karyawan harus ditetapkan lebih dahulu supaya para pelamar yang akan memasukkan lamarannya sesuai dengan pekerjaan atau jabatan yang diminatinya. Dasar penarikan harus berpedoman pada spesifikasi pekerjaan yang telah ditentukan untuk menduduki jabatan tersebut. *Job Specification* harus diuraikan secara terperinci dan jelas agar para pelamar mengetahui kualifikasi yang dituntut oleh lowongan kerja tersebut. Jika spesifikasi pekerjaan dijadikan dasar dan pedoman penarikan, maka

karyawan yang diterima akan sesuai dengan uraian pekerjaan dari jabatan yang diperlukan oleh perusahaan. Setelah diketahui spesifikasi jabatan atau pekerjaan karyawan yang diperlukan, maka harus ditentukan sumber-sumber penarikan calon karyawan. Sumber penarikan calon karyawan bisa berasal dari internal dan eksternal perusahaan.

1. Sumber Internal

Sumber internal menurut Hasibuan (2008) adalah karyawan yang akan mengisi lowongan kerja yang diambil dari dalam perusahaan tersebut. Hal ini dapat dilakukan dengan cara melakukan mutasi atau memindahkan karyawan yang memenuhi spesifikasi jabatan atau pekerjaan tersebut. Pemindahan karyawan bersifat vertikal (promosi atau demosi) maupun bersifat horizontal. Jika masih ada karyawan yang dapat memenuhi spesifikasi pekerjaan, sebaiknya perusahaan mengambil dari dalam perusahaan khususnya untuk jabatan manajerial. Hal ini sangat penting untuk memberikan kesempatan promosi bagi karyawan yang ada.

2. Sumber Eksternal

Menurut Hasibuan (2008), sumber eksternal adalah karyawan yang akan mengisi jabatan yang lowong yang dilakukan perusahaan dari sumber-sumber yang berasal dari luar perusahaan. Sumber-sumber eksternal berasal dari : Kantor penempatan tenaga kerja, Lembaga-lembaga pendidikan, Referensi karyawan atau rekan, Serikat-serikat buruh, Pencangkakan dari perusahaan lain, Nepotisme atau leasing, Pasar tenaga kerja dengan memasang iklan pada media massa dan Sumber-sumber lainnya.

2.1.3 Keterlibatan Karyawan

2.1.3.1 Pengertian keterlibatan karyawan

Robbins menambahkan bahwa karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan. Seseorang yang memiliki *Job Involvement* yang tinggi akan melebur dalam pekerjaan yang sedang ia lakukan. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi berhubungan dengan *Organizational Citizenship Behavior* dan performansi kerja. Sebagai tambahan, tingkat keterlibatan kerja yang tinggi dapat menurunkan jumlah ketidakhadiran karyawan (Robbins, 2009: 306).

Hiriyappa (2009) mendefinisikan keterlibatan kerja (*Job Involvement*) sebagai tingkat sampai sejauh mana individu mengidentifikasikan dirinya dengan pekerjaannya, secara aktif berpartisipasi di dalamnya, dan menganggap performansi yang dilakukannya penting untuk keberhargaan dirinya. Tingkat keterlibatan kerja yang tinggi akan menurunkan tingkat ketidakhadiran dan pengunduran diri karyawan dalam suatu organisasi. Sedangkan tingkat keterlibatan kerja yang rendah akan meningkatkan ketidakhadiran dan angka pengunduran diri yang lebih tinggi dalam suatu organisasi.

Lodahl dan Kejner (dalam Cohen, 2003) mendefinisikan keterlibatan kerja (*Job Involvement*) sebagai internalisasi nilai-nilai tentang kebaikan pekerjaan atau pentingnya pekerjaan bagi keberhargaan seseorang. Keterlibatan kerja sebagai tingkat sampai sejauh mana performansi kerja seseorang mempengaruhi harga dirinya dan tingkat sampai sejauh mana seseorang secara psikologis mengidentifikasikan diri terhadap pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan dalam

gambaran diri totalnya. Individu yang memiliki keterlibatan yang tinggi lebih mengidentifikasi dirinya pada pekerjaannya dan menganggap pekerjaan sebagai hal yang sangat penting dalam kehidupannya.

Brown (dalam Muchinsky, 2003) mengatakan bahwa :

“keterlibatan kerja (*Job Involvement*) merujuk pada tingkat dimana seseorang secara psikologis memihak kepada organisasinya dan pentingnya pekerjaan bagi gambaran dirinya. Ia menegaskan bahwa seseorang yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi dapat terstimulasi oleh pekerjaannya dan tenggelam dalam pekerjaannya.”

Berdasarkan dari definisi-definisi di atas maka dapat disimpulkan bahwa keterlibatan kerja (*Job Involvement*) merupakan komitmen seorang karyawan terhadap pekerjaannya yang ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dalam lingkungan kerjanya, serta keterlibatan kerja berhubungan langsung dengan *Organizational Citizenship Behavior* dalam menentukan kinerja. Dengan adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan, maka karyawan akan merasa bahwa pekerjaannya sangat penting dalam kehidupan kerja dan mempunyai keyakinan kuat akan kemampuan dalam menyelesaikan masalah.

2.1.3.2 Karakteristik keterlibatan karyawan

Ada beberapa karakteristik dari karyawan yang memiliki keterlibatan kerja (*Job Involvement*) yang tinggi dan yang rendah (Cohen, 2003), antara lain:

- a. Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang tinggi:
 - 1) Menghabiskan waktu untuk bekerja
 - 2) Memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan dan perusahaan
 - 3) Puas dengan pekerjaannya

- 4) Memiliki komitmen yang tinggi terhadap karier, profesi, dan organisasi
 - 5) Memberikan usaha-usaha yang terbaik untuk perusahaan
 - 6) Tingkat absen dan intensi turnover rendah
 - 7) Memiliki motivasi yang tinggi
- b. Karakteristik karyawan yang memiliki keterlibatan kerja yang rendah:
- 1) Tidak mau berusaha keras untuk kemajuan perusahaan
 - 2) Tidak peduli dengan pekerjaan maupun perusahaan
 - 3) Tidak puas dengan pekerjaan
 - 4) Tidak memiliki komitmen terhadap pekerjaan maupun perusahaan
 - 5) Tingkat absen dan intensi turnover tinggi
 - 6) Memiliki motivasi kerja yang rendah
 - 7) Tingkat pengunduran diri yang tinggi
 - 8) Merasa kurang bangga dengan pekerjaan dan perusahaan.

2.1.3.3 Dimensi Keterlibatan karyawan

Menurut Lodahl dan Kejner (dalam Cohen, 2003), Job Involvement memiliki dua dimensi, yaitu:

a. Performance self-esteem contingency

Keterlibatan kerja merefleksikan tingkat dimana rasa harga diri seseorang dipengaruhi oleh performansi kerjanya. Aspek ini mencakup tentang seberapa jauh hasil kerja seorang karyawan (*performance*) dapat mempengaruhi harga dirinya (*selfesteem*). Harga diri didefinisikan sebagai

suatu indikasi dari tingkat dimana individu mempercayai dirinya mampu, cukup, dan berharga.

b. Pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri total individu

Dimensi ini merujuk pada tingkat sejauh mana seseorang mengidentifikasi dirinya secara psikologis pada pekerjaannya atau pentingnya pekerjaan bagi gambaran diri totalnya. Dubin (dalam Cohen, 2003) mengatakan bahwa orang yang memiliki keterlibatan kerja (Job Involvement) adalah orang yang menganggap pekerjaan sebagai bagian yang paling penting dalam hidupnya. Ini berarti bahwa dengan bekerja, ia dapat mengekspresikan diri dan menganggap bahwa pekerjaan merupakan aktivitas yang menjadi pusat kehidupannya. Karyawan yang memiliki tingkat keterlibatan yang tinggi sangat memihak dan benar-benar peduli dengan bidang pekerjaan yang mereka lakukan (Robbins, 2009:303).

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian Kinerja karyawan

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi, seperti yang diungkapkan oleh Mathis & Jackson (2005).

Kinerja merupakan hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas

dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standard hasil kerja, target/sasaran atau criteria yang telah disepakati bersama, menurut Rivai (2007).

Menurut Rivai (2005) yang dikutip oleh Nasution (2009) dalam Arifa (2012), kinerja yaitu :

“Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika” Isniar Budiarti (2015: 29).

Menurut Fahmi (2010:2), kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode.

Sedangkan menurut Wibowo (2010:16), kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Kinerja yang sering disebut dengan *performance* juga disebut *result* (Cash and Fischer, 1987 dalam Sudjono) yang berarti apa yang telah dihasilkan oleh individu karyawan. Istilah lain adalah *human output* yang dapat diukur dari *productivity, absence, turnover, citizenship* dan *satisfaction* (Robbins, 2003: 27) dalam Isniar Budiarti (2013).

Menurut Koopmans (2014) mendefinisikan kinerja pola perilaku dan tindakan dari para karyawan yang relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja ini lebih menekankan pada pola perilaku dan tindakan karyawan dibandingkan dengan hasil dari perilaku itu sendiri. Hal ini berisi perilaku yang berada dibawah

kontrol dari individu itu sendiri, kecuali perilaku tersebut dipengaruhi oleh lingkungannya.

Menurut Koopsman (2014) terdapat empat jenis dari kinerja, yaitu:

1. *Task performance* adalah kecakapan (contoh : kompetensi) individu untuk dapat melakukan sebuah tugas. Terdapat lima hal yang menjadi bagian dari *task performance* : *job-specific task proficiency, non-job-specific task proficiency, written and oral communication, supervision/leadership, management/administration.*
2. *Contextual performance* cenderung kepada aktivitas yang tidak berkontribusi pada technical core tapi mendukung organisasi, sosial, dan lingkungan psikologis yang ingin dicapai oleh organisasi.
3. *Adaptive performance* didefinisikan sebagai kemampuan individu untuk mengubah perilaku individu tersebut untuk menyesuaikan dengan tuntutan lingkungan kerja. Pekerja yang memiliki adaptive performance yang tinggi di sebuah organisasi cenderung memiliki keuntungan dalam kesempatan kerja dibandingkan pekerja yang tidak bisa (Pulakos, Arad, Donovan, & Plamondon, 2000).
4. *Counterproductive work behavior* terdiri dari tindakan yang disengaja oleh karyawan yang membahayakan organisasi atau pemegang saham. Perilaku karyawan yang bertujuan untuk menyakiti organisasi mereka atau anggota organisasi, seperti pencurian, sabotase, agresi, interpersonal, cara kerja yang lambat, membuang-buang waktu dan menyebarkan rumor atau gosip. Berdasarkan beberapa definisi tersebut, dapat disimpulkan bahwa

counterproductive work behavior merupakan tindakan yang disengaja yang bertujuan untuk menyakiti organisasi mereka atau anggota organisasi.

2.1.4.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Menurut Prawirosentono (2007), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

- a. Kemampuan : secara psikologis, kemampuan (*capability*) pegawai terdiri kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

- b. Efektivitas dan Efisiensi

Masalahnya sekarang bagaimana tujuan organisasi dapat dicapai?, Bila suatu tujuan tertentu akhirnya dapat dicapai, maka kegiatan tersebut berjalan dengan efektif. Tetapi bila akibat-akibat yang tidak dicari dari kegiatan mempunyai nilai yang lebih penting dibandingkan dengan hasil yang tercapai, sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif, hal ini disebut tidak efisien. Sebaliknya bila akibat yang tidak dicari-cari tidak penting atau remeh, maka kegiatan tersebut efisien. Sehubungan dengan itu, sesuatu dikatakan efektif (berkaitan dengan sasaran) bila mencapai tujuan tertentu. Dikatakan efisien (berkaitan dengan biaya) bila hal itu

memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak.

c. Otoritas dan tanggung Jawab

Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efisiensi dan efektivitas organisasi?. Salah satu yang perlu mendapatkan perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para pegawai yang mendukung organisasi tersebut. Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah disebar dengan baik, tanpa adanya tumpang tindih tugas. Masing-masing peserta organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam kerangka organisasi mencapai tujuannya.

d. Disiplin

Disiplin pegawai adalah ketaatan pegawai bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan di mana dia bekerja. Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang pegawai melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi/instansi, maka pegawai bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin para pegawai baik itu atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi.

e. Inisiatif

Inisiatif seseorang (atasan ataupun bawahan) berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan

dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik. Atasan yang buruk akan mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi.

Mahmudi (2007 : 20) menyatakan bahwa kinerja merupakan suatu konstruk multidimensional yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya, yaitu :

- a. Faktor personal/ individual meliputi pengetahuan, ketrampilan (skill), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan, semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
- c. Faktor tim meliputi : kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- d. Faktor sistem meliputi : sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
- e. Faktor konstektual (situasional) meliputi : tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Dharma (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Pegawai, berkenaan dengan kemampuan dan kemauan dalam melaksanakan pekerjaan.

2. Pekerjaan, menyangkut desain pekerjaan, uraian pekerjaan dan sumber daya untuk melaksanakan pekerjaan.
3. Mekanisme kerja, mencakup system, prosedur pendelegasian dan pengendalian serta struktur organisasi.
4. Lingkungan kerja, meliputi faktor-faktor lokasi dan kondisi kerja, iklim organisasi dan komunikasi.

Menurut Mathis dan Jackson (2005), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. Kemampuan mereka,
2. Motivasi,
3. Dukungan yang diterima,
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan, dan
5. Hubungan mereka dengan organisasi.

Berdasarkan pengertian di atas, penulis menarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

2.1.4.3 Pengukuran Kinerja Pegawai

Veithzal Rivai (2005,309), mengatakan bahwa penilaian kerja adalah mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran Isniar Budiarti (2013:4/12)

Kalau ukuran pencapaian kinerja sudah ditetapkan, maka langkah berikutnya dalam mengukur kinerja adalah mengumpulkan informasi yang berhubungan dengan hal tersebut dari seseorang selama periode tertentu. Dengan membandingkan hasil ini dengan standar yang dibuat oleh periode waktu yang bersangkutan, akan didapatkan tingkat kinerja dari seorang pegawai. Secara ringkasnya dapatlah dikatakan bahwa pengukuran tentang kinerja pegawai tergantung kepada jenis pekerjaannya dan tujuan dari organisasi yang bersangkutan.

Secaksuma,(1997) dalam Isniar Budiarti (2009:57) mengatakan bahwa :
“pengukuran kinerja merupakan salah satu factor penting bagi perusahaan untuk menilai keberhasilan perusahaan dan digunakan sebagai dasar untuk menyusun system imbalan dalam perusahaan “

Dharma (2005) menyatakan bahwa untuk dapat menilai kinerja karyawan secara objektif dan akurat adalah dengan mengukur tingkat kinerja karyawan. Pengukuran kinerja dapat juga berfungsi sebagai upaya mengumpulkan informasi yang dapat digunakan untuk mengarahkan upaya karyawan melalui serangkaian prioritas tertentu, seperti komunikasi.

Menurut Hasibuan (2008) Kinerja pegawai dapat diukur dari: kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerjasama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan dan tanggung jawab. Menurut Stoner dan Freeman (2005), Penilaian Kinerja dapat diukur dari:

1. Kuantitas kerja (*quantity of work*), yaitu jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.

2. Kualitas kerja (*quality of work*), yaitu kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.
3. Kreativitas (*creativity*), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang muncul.
4. Pengetahuan mengenai pekerjaan (*knowledge of job*), yaitu luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.
5. Kerjasama (*cooperation*), yaitu kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain sesama anggota organisasi.
6. Inisiatif (*initiative*), yaitu semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru.
7. Ketergantungan (*dependability*), yaitu kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dalam melaksanakan pekerjaan.
8. Kualitas pribadi (*personal quality*), yaitu menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

Sedangkan menurut Mitchell dalam Sedarmayanti (2005), menyatakan bahwa Kinerja meliputi beberapa aspek, yaitu:

1. *Quality of Work* (Kualitas Kerja)
2. *Promptness* (Ketepatan Waktu)
3. *Initiative* (Inisiatif)
4. *Capability* (Kemampuan)
5. *Communication* (Komunikasi)

Menurut Ciptini (2002) dalam Isnar Budiarti (2009:57) mengatakan bahwa :

“Aspek penting lain dalam pengukuran kinerja perusahaan adalah membnatu manajemen dalam mengambil keputusan dan mengevaluasi kinerja manajemen”

2.1.4.4 Penggunaan Penilaian Kinerja Bagi Pegawai

Penilaian kinerja (performance appraisal) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya. (Mondy 2008).

2.1.4.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Menurut Alwi (2006) secara teoritis tujuan penilaian dikategorikan sebagai suatu yang bersifat *evaluation dan development* yang bersifat *evaluation* antara lain :

- a. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar pemberian kompensasi,
- b. Hasil penilaian digunakan sebagai staffing decision,
- c. Hasil penilaian digunakan sebagai dasar mengevaluasi sistem seleksi.

Sedangkan yang bersifat *development* penilai harus menyelesaikan:

- a. Prestasi riil yang dicapai individu,

- b. Kelemahan-kelemahan individu yang menghambat kinerja, serta prestasi-pestaasi yang masih perlu dikembangkan.

2.1.4.6 Manfaat Penilaian Kinerja Bagi Pegawai

Vincent Gaspersz, 2005 dalam Isniar Budiarti (2015) mengatakan bahwa:

“Suatu pengukuran kinerja akan menghasilkan data, dan data yang telah dianalisis akan memberikan informasi yang berguna bagi peningkatan pengetahuan para manajer dalam mengambil keputusan atau tindakan manajemen untuk meningkatkan kinerja organisasi “

Mengenai manfaat penilaian kinerja, Handoko (2008) mengemukakan hal sebagai berikut:

- a. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.

- b. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

- c. Keputusan-keputusan penempatan.

Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.

- d. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan.

Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

e. Perencanaan dan pengembangan karir.

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.

f. Mendeteksi penyimpangan proses staffing.

Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

g. Melihat ketidakakuratan informasi.

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.

h. Mendeteksi kesalahan-kesalahan disain pekerjaan.

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam disain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut. Menjamin kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

i. Melihat tantangan-tantangan eksternal.

Kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

2.1.5 Penelitian Terdahulu

Penelitian – penelitian terdahulu berfungsi sebagai pendukung untuk melakukan penelitian. Penelitian – penelitian sebelumnya yang telah mengkaji masalah gaya kepemimpinan, Perekrutan karyawan dan keterlibatan karyawan yang masing – masing berpengaruh terhadap kinerja karyawan, dan beberapa penelitian lain yang masih memiliki kaitan dengan variabel dalam penelitian ini.

Adapun beberapa penelitian tersebut adalah sebagai berikut:

Tabel 2.1
Hasil Penelitian Terdahulu

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Caillier, James Gerard (2014)	<i>Towards a better understanding of the relationship between transformational leadership, public service motivation, mission valence, and employee performance: A preliminary study.</i>	Menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan Transformasional dan motivasi memiliki pengaruh langsung dan positif terhadap kinerja karyawan.	Menggunakan Variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja karyawan	Variabel Independennya tidak menggunakan variable keterlibatan kerja dan perekrutan karyawan
		Metode : SEM Lisrel			
		Populasi : 300			
		Sampel :300			
2	Diefendorff, Michael M., Brown, Douglas J., Kamin, Allen M., & Lord, Robert G. (2002)	<i>Examining the roles of job involvement and work centrality in predicting organizational citizenship behaviors and job performance</i>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Job Involvement memiliki pengaruh yang signifikan dan korelasi positif terhadap OCB. Sementara Job Involvement dengan Work Centrality berhubungan dengan kinerja	Menggunakan Variabel Keterlibatan kerja dan Kinerja karyawan	Variabel Independennya tidak menggunakan variable Gaya kepemimpinan dan perekrutan karyawan
		Metode : SEM Lisrel			
		Populasi : 100			
		Sampel :100			

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
			karyawan.		
3	Septi, (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Budaya organisasi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Karyawan Kantor Pusat PT PLN (Persero) Metode : Analisis Regresi Linier Berganda Populasi : 988 Sampel :91	Hasil analisa data juga menunjukkan bahwa baik secara bersama-sama maupun sendiri-sendiri gaya kepemimpinan dan budaya organisasi memiliki pengaruh terhadap kinerja karyawan kantor pusat PT PLN (Persero).	Menggunakan Variabel Gaya Kepemimpinan dan Kinerja karyawan	Variabel Independennya tidak menggunakan variable keterlibatan kerja dan perekrutan karyawan
4	Dedi Hanly Parhimpunan (2012)	Pengaruh gaya kepemimpinan, motivasi dan konflik terhadap produktivitas karyawan PT Merapi Maju Makmur. Metode : Analisis Regresi Linier Berganda Populasi : 459 Sampel :80	Gaya kepemimpinan, motivasi kerja dan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas karyawan PT Merapi Maju Makmur.	Menggunakan Variabel Gaya Kepemimpinan dan Metode regresi linier berganda.	Variabel Independennya tidak menggunakan variable keterlibatan kerja dan perekrutan karyawan
5	Sintaasih dan Septiadi (2017)	Pengaruh keterlibatan kerja terhadap kinerja dengan pemediasi komitmen organisasional. Metode : SEM Populasi : 135 Sampel :135	Hasil dalam penelitian ini ditemukan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh terhadap komitmen organisasional dan kinerja.	Menggunakan Variabel keterlibatan kerja dan kinerja karyawan	Variabel Independennya tidak menggunakan variable gaya kepemimpinan dan perekrutan karyawan
6	Kenny (2011)	Analisis Pengaruh keterlibatan karyawan terhadap Kinerja karyawan pada Perusahaan XYZ Metode : Analisis Regresi Linier Sederhana	Hasil analisa data juga menunjukkan bahwa keterlibatan karyawan berpengaruh positif dan signifikan	Variabel keterlibatan kerja dan kinerja karyawan	Variabel Independennya tidak menggunakan variable gaya kepemimpinan dan perekrutan karyawan

No	Penulis	Judul Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
		Populasi : 100 Sampel : 100	terhadap Kinerja karyawan.		
7	Potale, dkk (2016)	Pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan Pada PT Bank Sulutgo Metode : Deskriptif kuantitatif Populasi : 90 Sampel : 70	Hasil penelitian menunjukkan pengaruh antara rekrutmen dan seleksi dengan kinerja karyawan khususnya pada PT. Bank SulutGo, ternyata diketahui ada pengaruh yang positif dan signifikan antara rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan.	Variabel rekrutmen dan kinerja karyawan	Variabel Independennya tidak menggunakan variable gaya kepemimpinan dan keterlibatan kerja
8	Fitri Yunila Sari, (2010)	Pengaruh Sistem Rekrutmen terhadap kinerja Karyawan Outsourcing pada PT. Personel Alih Daya Wilayah Sombagut Metode : Analisis Regresi Linier Sederhana Populasi : 100 Sampel : 100	Hasil penelitian menunjukkan bahwa Sistem Rekrutmen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan outsourcing.	Variabel rekrutmen dan kinerja karyawan	Variabel Independennya tidak menggunakan variable gaya kepemimpinan dan keterlibatan kerja

2.2 Kerangka Pemikiran

Uma Sekaran dalam bukunya Business Research, 1992 dalam (Sugiyono, 2010) mengemukakan bahwa, kerangka berfikir merupakan model konseptual tentang bagaimana teori berhubungan dengan berbagai faktor yang telah diidentifikasi sebagai masalah yang penting. Kerangka berfikir yang baik akan menjelaskan secara teoritis pertautan antar variabel yang akan diteliti. Jadi secara teoritis perlu dijelaskan hubungan antar variabel independen dan dependen. Bila

dalam penelitian ada variabel moderator dan intervening, maka juga perlu dijelaskan, mengapa variabel itu ikut dilibatkan dalam penelitian. Pertautan antar variabel tersebut, selanjutnya dirumuskan ke dalam bentuk paradigma penelitian. Oleh karena itu pada setiap penyusunan paradigma penelitian harus didasarkan pada kerangka berfikir (Sugiyono, 2010:60).

Pada realitasnya karyawan merupakan aset perusahaan yang sangat berharga menjadi peran utama dalam pelaksanaan manajemen perusahaan, dimana sangat diharapkan Direksi dan Manager dapat membuat konsep sebaik mungkin dan dapat diimplementasikan oleh karyawan dengan mudah. Sehingga dibutuhkan Gaya Kepemimpinan yang berjalan searah sesuai dengan visi dan misi perusahaan agar fokus dalam mengambil keputusan sehingga karyawan dapat menjalankan system sebagai mana yang diinginkan oleh Direksi dan Manager.

Karyawan yang memiliki keterlibatan kerja tinggi terhadap pekerjaannya ditandai dengan karyawan memiliki kepedulian yang tinggi terhadap pekerjaan, adanya perasaan terikat secara psikologis terhadap pekerjaan yang ia lakukan dan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya dalam menyelesaikan pekerjaan. Keterlibatan kerja kiranya diperhatikan, karena jika karyawan memiliki keterlibatan kerja yang tinggi hal tersebut dapat membantu dalam peningkatan kinerja karyawan.

Pelaksanaan rekrutmen terhadap calon karyawan dimaksudkan agar perusahaan dapat memperoleh karyawan yang berkualitas dan mampu merealisasikan tujuan perusahaan. Prinsip *the right man on the right place* harus merupakan pegangan bagi manajer personalia dalam menempatkan karyawan

dalam perusahaan. Kegagalan dalam melakukan rekrutmen dan penempatan kerja akan mempengaruhi kinerja karyawan yang selanjutnya menjadi penghambat bagi proses pencapaian tujuan perusahaan. Sistem rekrutmen dan penempatan kerja yang dilakukan dengan tepat dan sesuai dengan kebutuhan bertujuan agar tercapainya tujuan perusahaan serta kesulitan dalam mencari dan melatih karyawan dapat dihindari. Salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia adalah untuk mendapatkan calon karyawan yang paling sesuai dengan persyaratan pekerjaan yang dibutuhkan melalui proses rekrutmen

2.2.1 Pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

Gaya kepemimpinan pada dasarnya menekankan untuk menghargai tujuan individu sehingga nantinya para individu akan memiliki keyakinan bahwa kinerja actual akan melampaui harapan kinerja mereka. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya (Waridin dan Bambang Guritno, 2005). Suranta (2002) dan Tampubolon (2007) menyatakan bahwa jika faktor kepemimpinan baik maka, akan membuat semakin tinggi kinerja karyawan. Dari pendapat para ahli tersebut dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan yang erat antara gaya kepemimpinan dengan kinerja karyawan. Menurut penelitian Soane (2015), menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki korelasi positif yang kuat dengan kinerja karyawan.

2.2.2 Pengaruh Perekrutan Karyawan terhadap kinerja karyawan

Proses rekrutmen dan seleksi berpengaruh terhadap kinerja karyawan, hal ini sesuai dengan penelitian-penelitian yang pernah dilakukan oleh Devianti, yang

(2010) bertujuan untuk mengetahui pengaruh proses rekrutmen terhadap kinerja karyawan, mengetahui pengaruh proses seleksi terhadap kinerja karyawan dan mengetahui pengaruh proses rekrutmen dan seleksi terhadap kinerja karyawan pada PT PLN (Persero) Kantor Pusat. Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Potale, dkk (2016), tentang pengaruh rekrutmen dengan kinerja karyawan melalui pengujian regresi, ternyata ada pengaruh yang positif antara rekrutmen dengan kinerja karyawan. Hal ini menunjukkan bahwa pelaksanaan rekrutmen akan berdampak terhadap kinerja karyawan, dimana semakin baik rekrutmen maka dampaknya terhadap kinerja karyawan akan dapat lebih ditingkatkan.

2.2.3 Pengaruh Keterlibatan Karyawan terhadap Kinerja karyawan

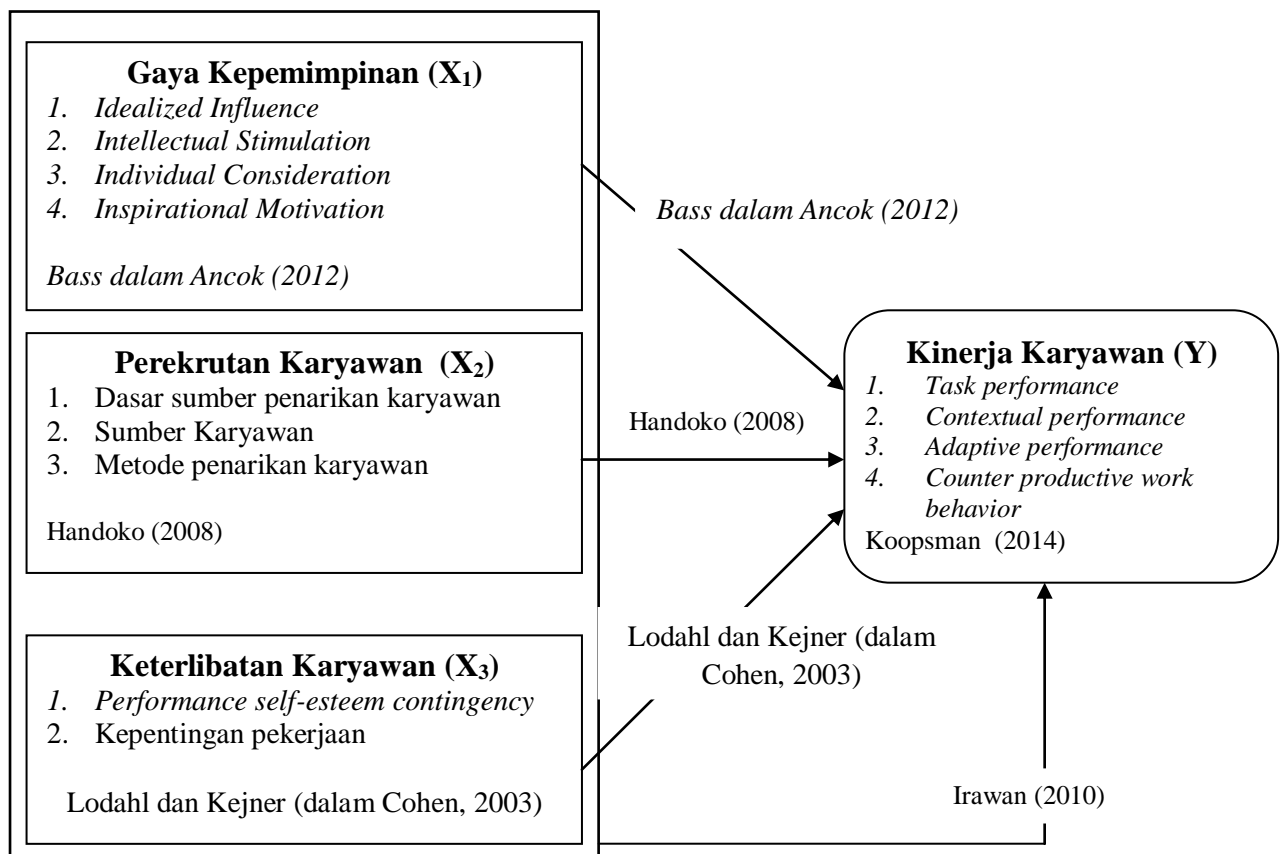
Penelitian yang dilakukan oleh Khan (2011) menunjukkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja. Aisha (2014) menyatakan keterlibatan kerja karyawan berhubungan positif dengan kinerja karyawan. Rizwan (2011) mengemukakan jadi adanya hubungan positif keterlibatan kerja dengan kinerja. Greis (2015) mengemukakan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Roselina (2013) menyatakan bahwa adanya hubungan antara keterlibatan kerja terhadap komitmen efektif. Jayarathna (2014) mengungkapkan bahwa keterlibatan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap komitmen organisasional.

2.2.4 Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Perekrutan Karyawan dan keterlibatan karyawan Terhadap Kinerja Karyawan

Irawan (2010) dalam penelitiannya tentang pengaruh antara gaya kepemimpinan, keterlibatan kerja dan perekrutan karyawan terhadap kinerja

karyawan juga menemukan bahwa ada pengaruh positif yang signifikan antara gaya kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja dan perekrutan karyawan secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan, hal ini berarti gaya kepemimpinan transformasional, keterlibatan kerja dan Perekrutan Karyawan harus lebih di perhatikan lagi oleh perusahaan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan.

Pada Gambar 3.1 disajikan pola pikir Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Perekrutan Karyawan dan keterlibatan karyawan Terhadap Kinerja Karyawan Di PT. PLN (Persero) Distribusi Jawa Barat.



Gambar 3.1 Kerangka Berpikir

Sumber : Diolah penulis (2018)

2.3 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2010:63), hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Berdasarkan uraian-uraian tersebut, maka penulis menyajikan hipotesis sebagai berikut:

- H₁** : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan,
- H₂** : Perekrutan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan,
- H₃** : Keterlibatan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan,
- H₄** : Gaya kepemimpinan transformasional, perekrutan karyawan dan Keterlibatan karyawan secara bersama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.