

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Landasan Teori

1. Efektivitas Kepemimpinan

a. Pengertian Efektivitas Kepemimpinan

Kata efektif yang berasal dari bahasa Inggris *effective* yang berarti berhasil atau ditaati (Echolis dan Shadily, 2005: 207). Sedangkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) efektif memiliki beberapa arti yaitu ada efeknya, manjur, mujarab, dapat membawa hasil, berhasil guna, hal mulai berlakunya (Suharso dan Retnoningsih, 2011: 127).

Menurut H. Emerson dalam Handayani S. (1994:16) mengatakan bahwa: Efektivitas adalah pengukuran dalam arti tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya. Pendapat lain dikemukakan oleh Kurniawan yang mengatakan bahwa efektivitas adalah kemampuan melaksanakan tugas, fungsi (operasi kegiatan program dan visi) dari pada suatu organisasi atau sejenisnya yang tidak adanya tekanan dan ketegangan diantara pelaksanaannya (Kurniawan, 2005: 109).

Kepemimpinan merupakan kata benda dari pemimpin (*leader*). Pemimpin (*leader*) adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya, mengarahkan

bawahan untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan mencapai tujuan organisasi (Hasibuan, 2009: 169). Menurut Dale Timpe (1991) dalam Umar (2010: 38) pemimpin adalah orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas hal bekerja sama dengan orang agar dapat mencapai sasaran perusahaan.

Kepemimpinan yaitu suatu bentuk persuasi, suatu seni menggerakkan dan pembinaan kelompok orang-orang tertentu, biasanya melalui *human relation* dan motivasi yang tepat, sehingga tanpa adanya rasa takut mereka mau bekerja sama dan memahami untuk mencapai segala apa yang menjadi tujuan organisasi. Kepemimpinan adalah proses oleh seseorang atau kelompok mencoba untuk mempengaruhi tugas-tugas dan sikap orang lain terhadap sebuah akhir dari hasil yang dikehendaki untuk mencapai visi misi organisasi (Moeheriono, 2012: 382).

Berikut ini definisi kepemimpinan berdasarkan beberapa pakar antara lain:

- 1) Menurut Stoner dalam Handoko (2011 : 294), kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan.

- 2) Koonzt dan O'donnel (1984) dalam Moeheriono (2012 : 381), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompok.
- 3) G. R. Terry (1960) dalam Moeheriono (2012: 381), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama-sama.

Kepemimpinan diartikan sebagai kemampuan dan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pimpinan satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain, terutama bawahannya, untuk berfikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif ia memberikan sumbangan nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Dari definisi tersebut terlihat beberapa hal yaitu:

- 1) Bahwa yang menjadi dasar utama dalam efektivitas kepemimpinan seseorang bukan pengangkatan atau penunjukannya selaku “kepala” akan tetapi penerimaan orang lain terhadap kepemimpinan yang bersangkutan berkat adanya kelebihan-kelebihan tertentu yang dimilikinya, baik oleh karena pengalaman, pendidikan, prestasi kerja atau karena faktor-faktor genetik.
- 2) Efektivitas kepemimpinan seseorang tercermin dari kemampuannya untuk bertumbuh dalam jabatannya seperti

terlihat dari peningkatan kemampuan atau ketrampilan yang memang dapat dikembangkan.

- 3) Efektivitas kepemimpinan juga menuntut kemahiran untuk “membaca” situasi seperti yang berkaitan dengan iklim kerja di dalam organisasi yang sering menampilkan gejalanya dalam berbagai bentuk seperti absentisme yang tinggi, banyaknya pegawai yang minta berhenti, disiplin yang rendah, produktivitas yang tidak setinggi yang diharapkan, keluhan baik yang secara gamblang dinyatakan maupun yang di sampaikan secara terselubung dan berbagai manifestasi ketidakpuasan lainnya.
- 4) Bahwa perilaku seseorang tidak serta merta terbentuk begitu saja melainkan melalui proses pertumbuhan dan perkembangan yang dipengaruhi antara lain oleh faktor-faktor genetik, pendidikan, pengalaman serta pengaruh lingkungan.
- 5) Kehidupan organisasional yang dinamis dan serasi hanya dapat tercipta apabila setiap anggota organisasi mau untuk menyesuaikan cara pikir dan cara bertindak dengan kepentingan bersama dan justru tidak melakukan hal-hal yang dapat diinterpretasikan sebagai perilaku egoistis (Siagaan, 1991 : 24-25).

Seorang pemimpin dikatakan efektif apabila dapat mencapai tujuannya. Agar mampu mencapai tujuan tersebut maka pemimpin diharapkan memiliki kompetensi yang sesuai dengan kepentingan organisasi. Di samping itu, masih banyak faktor yang mempengaruhi efektivitas kerja. Karena itu diperlukan pemimpin cerdas dan terampil, serta memiliki kompetensi (Wibowo, 2013: 291). Persyaratan penting bagi efektivitas atau kesuksesan pemimpin (kepemimpinan) dan manajer atau manajemen dalam mengemban peran, tugas, fungsi ataupun tanggung jawabnya masing-masing adalah kompetensi (Moehariono, 2012: 405). Menurut McShane dan Von Glinow (2010) dalam Wibowo (2013: 291) Kompetensi kepemimpinan adalah ketrampilan, pengetahuan dan bakat, serta karakteristik personal lain yang mengarah pada kinerja unggul.

Ukuran yang digunakan untuk mengukur efektivitas pemimpin adalah seberapa jauh unit organisasi pemimpin itu berhasil melaksanakan tugas pencapaian sasaran. Sedangkan ukuran subyektifitasnya adalah tingkat efektivitas yang dihasilkan oleh pemimpin tertinggi, para pekerja atau bawahan. Efektivitas pemimpin kadang-kadang diukur berdasarkan kontribusi pemimpin pada proses kelompok yang dirasakan oleh para pengikut atau pengamat dari luar (Yulk, 2010: 10).

Menurut Reddin (1970) dalam Munandar (2010: 197) Efektivitas kepemimpinan bukan hanya ditentukan oleh pemimpin, melainkan ditentukan pula oleh bawahan, atasan, jenis pekerjaan, teknologi yang digunakan, dan lingkungan fisik. Efektivitas kepemimpinan seseorang dalam kehidupan organisasional akan sangat tergantung pada kemampuannya untuk mengambil keputusan, yaitu suatu proses pemilihan berbagai tindakan yang diarahkan kepada pemecahan berbagai masalah yang hadapi oleh organisasi (Siagaan, 1991: 49)

b. Faktor Yang Mempengaruhi Efektivitas Kepemimpinan

Mengapa beberapa pemimpin lebih efektif dari yang lainnya, menurut Colquitt, LePine dan Wesson (2011: 503) dalam Wibowo (2013: 292) efektivitas kepemimpinan dipengaruhi oleh tiga unsur yaitu: pemilihan gaya pengambilan keputusan secara optimal, bauran perilaku sehari-hari secara optimal, dan bauran perilaku *transactional* dan *transformational* secara optimal.

Pilihan gaya pengambilan keputusan adalah *directive style*, *facilitative style*, *consultative style*, dan *consideration style*. Bauran perilaku sehari-hari adalah antara *initiating structure* dan *consideration*. Sedangkan bauran perilaku terdiri dari: *laissez-faire*, *transactional*,

passive management by exception, active management by exception, contingent reward, dan transformational.

Pada *laissez-faire*, tindakan penting tertunda, tanggung jawab diabaikan, dan kekuasaan serta pengaruh tidak dimanfaatkan. Pada gaya *passive management by exception*, pemimpin menunggu sampai terjadi kesalahan, dan kemudian melakukan tindakan koreksi yang diperlukan. Pemimpin tidak melakukan tindakan sampai diterima keluhan. Pada gaya *active management by exception*, pemimpin mengatur memonitor kesalahan secara aktif dan melakukan tindakan koreksi apabila diperlukan. Pemimpin mengarahkan perhatiannya pada kegagalan untuk mencapai standar. *Contingent reward* menunjukkan kepemimpinan transaksional yang lebih aktif dan efektif dimana pemimpin mendapat persetujuan pengikut tentang apa yang harus dilakukan dengan menggunakan janji atau aktual *reward* sebagai tukaran kecukupan kinerja. Pemimpin membuat jelas apa yang dapat diharapkan untuk diterima seseorang apabila tujuan kinerja tercapai. *Transactional leadership* merupakan pendekatan yang paling aktif dan efektif, dan secara universal diusahakan diseluruh budaya (Wibowo, 2013: 292-293)

c. Pedoman Memperbaiki Efektivitas Kepemimpinan

Peter Drucker memberikan Sembilan pedoman untuk memperbaiki efektivitas kepemimpinan (Kreitner dan Kinicki, 2010, Wibowo, 2013: 294):

- 1) Pertimbangkan apa yang perlu dilakukan.
- 2) Pertimbangkan apa yang baik untuk dilakukan untuk kesejahteraan perusahaan atau organisasi.
- 3) Kembangkan Rencana Tindak dengan merinci hasil yang diharapkan, kemungkinan mengendalikan, revisi masa depan, dan implikasi tentang bagaimana seseorang menggunakan waktunya.
- 4) Mengambil tanggung jawab atas keputusan.
- 5) Mengambil tanggung jawab untuk mengomunikasikan Rencana Tindak dan memberi orang informasi yang mereka butuhkan untuk menyelesaikan pekerjaan.
- 6) Mengfokuskan pada peluang dari pada masalah. Jangan menaruh masalah di bawah karpet, dan memperlakukan perubahan sebagai peluang dari pada sebagai tantangan.
- 7) Menjalankan pertemuan yang produktif. Tipe pertemuan yang berbeda membutuhkan persiapan yang berbeda dan hasil yang berbeda, persiapkan sesuai dengan kebutuhan.

- 8) Berfikir dan katakana “kami” dari pada “saya”.
Pertimbangkan keperluan dan peluang organisasi sebelum berfikir peluang dan kebutuhan sendiri.
- 9) Dengarkan terlebih dahulu, baru kemudian berbicara.

d. Pemimpin Yang Efektif

Pemimpin yang baik adalah mereka yang selain memiliki kemampuan pribadi baik berupa sifat maupun bakat, juga mampu membaca keadaan pengikut dan lingkungan (Rivai dan Mulyadi, 2009: 20). Ada beberapa hal yang perlu diperhatikan agar mampu menjadi pemimpin yang efektif yaitu:

- 1) Mempunyai komitmen terhadap visi
- 2) Terbuka terhadap kritikan
- 3) Dapat menjadi panutan
- 4) Melibatkan orang lain
- 5) Menjadi problem solver
- 6) Mampu menjadi motivator (Murdoko, 2005: 136-142)

Pada dasarnya pemimpin yang efektif itu lahir dari suatu proses sejak menciptakan wawasan , mengembangkan strategi, membangun kerja sama dan mampu bertindak, sehingga indikator pemimpin yang efektif antara lain:

- 1) Mereka mampu menciptakan wawasan dan wacana untuk masa depan dengan mempertimbangkan jangka panjang kelompok yang terlihat.
- 2) Mereka yang mampu mengembangkan strategi yang rasional untuk menuju ke arah tercapainya wawasan tersebut.
- 3) Mereka yang mampu memperoleh dukungan dari pusat kekuatan dalam hal kerja sama, persetujuan, kerelaan atau kelompok kerjanya dibutuhkan untuk menghasilkan pergerakan itu
- 4) Mereka yang mampu memberikan motivasi yang kuat kepada kelompok inti yang tindakanya merupakan penentu untuk melaksanakan strategi (Rivai dan Arviyan, 2009 : 130 -131).

Robert C. milsus menyebutkan tanggung jawab pemimpin antara lain sebagai berikut:

- 1) Menentukan tujuan pelaksanaan kerja yang realistis (dalam artian kuantitas, kualitas, keamanan dan sebagainya)
- 2) Melengkapi para bawahan dengan sumberdana-sumberdana yang diperlukan untuk tugasnya.
- 3) Mengkomunikasikan kepada para bawahan tentang apa yang diharapka mereka

- 4) Memberikan susunan hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi
 - 5) Mendelegasikan wewenang apabila dibutuhkan mengundang partisipasi apabila dimungkinkan.
 - 6) Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan kegiatan yang efektif
 - 7) Menilai pelaksanaan pekerjaan dan mengkomunikasikan hasilnya
 - 8) Menunjukkan perhatian kepada para bawahan
- (Ranupondojo dan Husnan, 2002 : 218).

e. Kepemimpinan yang efektif

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang mampu menumbuhkan, memelihara dan mengembangkan usaha dan iklim yang kooperatif dalam kehidupan organisasional (Siagaan, 1991: 20) Kepemimpinan itu dapat dikatakan berhasil apabila yang dipengaruhi melakukan apa yang dikehendaki oleh yang mempengaruhi (pemimpin). Meskipun kepemimpinan itu berhasil tetapi belum tentu efektif karena kepemimpinan dikatakan efektif apabila orang yang dipengaruhi itu melaksanakannya dengan sukarela dan dapat menerima pengaruhnya itu dengan senang hati, bukan terpaksa (Sigit, 2003 : 117). Menurut Chris Chittenden dari Gaia Consulting Group Pty Ltd bahwa

kepemimpinan efektif adalah mampu menempatkan orang-orang sehingga mereka tidak bekerja menurut kehendaknya masing-masing (Rivai, 2004: 67).

Efektif tidaknya kepemimpinan atasan tergantung pada derajat ketepatan pengenalan bawahan oleh atasan. Apabila tepat maka kepemimpinannya akan efektif. Dalam kepemimpinan yang efektif bahwa kepercayaan didasari oleh penilaian dari sebagian tindakan. Mereka memaknai apa yang dikatakan dan dilakukan pemimpin. Pemimpin kompeten terhadap apa yang dilakukannya, dapat dipercaya, memahami siklus suatu janji jelas dalam permintaan dan penawarannya, mengizinkan adanya negosiasi, yang berarti menentukan prioritas organisasi kemudian mengelola janjinya dengan efektif (Rivai, 2004: 70).

Ki Hajar Dewantara merumuskan tiga tingkah laku kepemimpinan, yaitu:

- 1) *Ing ngarso sung tulodo*, yang berarti pemimpin itu kalau di depan memberikan teladan.
- 2) *Ing madyo mangun karso*, yang berarti bila pemimpin berada di tengah, membangkitkan tekad dan semangat
- 3) *Tut wuri handayani*, yang berarti bila pemimpin itu berada di belakang ia berperanan kekuatan pendorong dan penggerak (Rivai dan Mulyadi, 2009: 120).

2. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja atau *performer* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diukur apabila individu telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya (Moehariono, 2012 : 95).

Pengertian kinerja telah dirumuskan oleh beberapa ahli manajemen antara lain sebagai berikut:

- 1) Bernardin dan Russel 1993 (dalam bukunya Achmad S. Ruby) mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu.
- 2) Handoko dalam bukunya manajemen personalia dan sumberdaya mendefinisikan kinerja sebagai proses dimana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.
- 3) Prawiro suntoro, 1999 (dalam buku Merry Dandian Panji) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat

dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu.

Dari keempat definisi kinerja di atas, dapat di ketahui bahwa unsur-unsur yang terdapat dalam kinerja terdiri dari:

- 1) Hasil-hasil fungsi pekerjaan
- 2) Factor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan/ pegawai seperti motivasi, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya
- 3) Pencapaian tujuan organisasi
- 4) Periode waktu tertentu

Dari hal-hal diatas, Drs. H. Moh. Pabundu Tika, M.M. mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan / kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu (Tika, 2008 : 121).

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan.kinerja bawahan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

- 1) Kuantitas output
- 2) Kualitas output
- 3) Jangka waktu output
- 4) Kehadiran ke tempat kerja

5) Sikap kooperatif (Mathis dan Jackson, 2002 : 78).

b. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja dan tingkat imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model *partner lawyer* kinerja individu pada dasarnya dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu:

- 1) Harapan mengenai imbalan
- 2) Dorongan
- 3) Kemampuan
- 4) Kebutuhan
- 5) Persepsi terhadap tugas
- 6) Imbalan internal
- 7) Eksternal
- 8) Persepsi terhadap imbalan dan kepuasan kerja (Moeheriono, 2012: 96).

c. Penilaian Kinerja

Suatu model perilaku organisasional harus dapat menolong kita untuk meramalkan perilaku manusia ditempat kerja. Adalah sangat berguna memahami *performance equation* (persamaan kinerja) berikut ini:

Performance = individual attributes x working effort x organizational support

Atas dasar persamaan tersebut keberhasilan kinerja (performance) tergantung dari tiga unsur, yaitu: sifat-sifat yang bertalian dengan seseorang, upaya atau kemauan untuk bekerja, dan berbagai hal yang merupakan dukungan dari organisasi.

Penilaian kinerja (performance appraisal) yaitu penilaian judgmental terhadap watak pemegang pekerjaan, perilakunya, atau pelaksanaannya penyelesaian pekerjaan sebagai basis untuk membuat keputusan personalia (personel) yang penting. (Krettner dan Kinicki, 1992:476 *“performance appraisal involves the judgmental evaluation of a job holder’s traits, behavior, or accomplishment as basis for making important personel decision.”*) (Sigit, 2003 : 133)

Penilaian kinerja bermanfaat untuk kepentingan

- 1) Administrasi gaji (penentuan besarnya gaji)
- 2) Feedback bagi kinerja
- 3) Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan individual pemegang pekerjaan
- 4) Mendokumentasikan keputusan personalia
- 5) Pengakuan terhadap kinerja individual
- 6) Mengidentifikasi kinerja yang jelek

- 7) Keputusan promosi
- 8) Menahan atau melepas orang (personalia)
- 9) Mengevaluasi prestasi tujuan

d. Indikator Kinerja

Penentuan indikator kinerja bisa berbeda-beda tergantung dari setiap organisasi, namun setidaknya ada persyaratan umum untuk mewujudkan suatu indikator yang baik dan ideal. Adapun persyaratan untuk indikator yang baik dan ideal antara lain: *consistency, comparability, clarity, controllability, contingency, comprehensiveness, boundedness, relevance, dan feasibility* (Moeheriono, 2012: 112).

Tidak ada jumlah yang disepakati mengenai jumlah indikator yang strategis untuk mengukur kinerja suatu organisasi, namun dalam praktik biasanya menetapkan antara 3 sampai 10. Indikator untuk setiap level organisasi tergantung dari kompleksitas organisasi tersebut. pemilihan atas ukuran-ukuran penting untuk menilai keberhasilan organisasi akan menghasilkan kerangka kerja pengukuran yang berbeda-beda (Moeheriono, 2012: 113).

Menurut Bernardin and Russel (1993) yang dikutip Ernawati (2013) dalam jurnal “*Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Pengurus Korps Pegawai republic Indonesia di Kota Pontianak*” terdapat 6 kriteria untuk menilai kinerja karyawan yaitu:

- 1) Kualitas (*Quality*) yaitu sejauhmana hasil pelaksanaan kegiatan mendekati ujuan yang diharapkan. Pemimpin dapat melihat hasil kerja pegawai apakah sesuai atau tidak dengan standar yang telah ditetapkan pemimpin sebelumnya dengan melihat kualitas kerja dari pegawai tersebut.
- 2) Kuantitas (*Quantity*) yaitu jumlah yang dihasilkan. Semakin banyak pekerjaan yang diselesaikan pegawai semakin tinggi pula kinerja pegawai tersebut.
- 3) Ketepatan waktu (*Timeliness*) yaitu sejauhmana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memperhatikan kordinasi *output* lain. Apabila pegawai tersebut dapat menyelesaikan semua kegiatan secara tepat waktu, maka dapat dikatakan kinerja pegawai tersebut baik.
- 4) Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*) yaitu Tingkatan dimana penggunaan sumber daya perusahaan berupa manusia, keuangan, dan teknologi dimaksimalkan untuk mendapatkan hasil yang tertinggi atau pengurangan kerugian dari tiap unit. Apabila pegawai dapat menggunakan sumberdaya organisasi secara efektif dan efisien, maka dapat dikatakan bahwa kinerja pegawai itu baik.
- 5) Kemandirian (*Need for supervision*) yaitu Tingkatan dimana seorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.

- 6) Komitmen organisasi (*Interpersonal impact*) yaitu Tingkatan di mana seorang karyawan merasa percaya diri, punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan.

B. Hipotesis

Hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. H1 : Ada pengaruh antara Efektivitas kepemimpinan pengurus dengan kinerja IPNU dan IPPNU PAC Bawang kabupaten Batang periode 2013-2015

H0 : Tidak ada pengaruh antara Efektivitas kepemimpinan pengurus dengan kinerja IPNU dan IPPNU PAC Bawang kabupaten Batang periode 2013-2015
2. H1 : Ada perbedaan antara efektivitas kepemimpinan pengurus IPNU dengan IPPNU PAC Bawang Kabupaten Batang periode 2013-2015

H0 : Tidak ada perbedaan antara efektivitas kepemimpinan pengurus IPNU dengan IPPNU PAC Bawang Kabupaten Batang periode 2013-2015
3. H1 : Ada perbedaan antara kinerja IPNU dengan IPPNU PAC Bawang Kabupaten Batang periode 2013-2015

H0 : Tidak ada perbedaan antara kinerja IPNU dengan IPPNU PAC Bawang Kabupaten Batang periode 2013-2015