

BAB II

LANDASAN TEORI

1. KEPEMIMPINAN

a. Pengertian Kepemimpinan

Menurut siagian kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pimpinan meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Blancerd dan Hersey mengemukakan kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan individu dan kelompok dalam usaha untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu.¹

Kepemimpinan proses dimana individu memengaruhi sekelompok individu untuk mencapai tujuan bersama.² Adapun pengertian kepemimpinan adalah proses ketika seorang atasan mendorong bawahannya untuk berperilaku sesuai keinginannya, serta dapat mengarahkan dan mengoordinasi kerja anggota kelompok.³

¹Edy Sutrisno, *manajemen sumber daya manusia* (Jakarta: Kencana, 2011), 214.

² Peter G. Northouse, *Kepemimpinan: Teori dan Praktik, Edisi Keenam* (Jakarta: PT Indeks, 2013), 5.

³ Richard L. Hughes, *Leadership: Memperkaya Pelajaran dari Pengalaman Edisi 7* (Jakarta: Salemba Humanika, 2012), 5.

b. Fungsi dan Peran Pemimpin dalam Organisasi

Fungsi pemimpin dalam organisasi kerap kali memiliki spesifikasi berbeda dengan bidang kerja atau organisasi lain. Perbedaan ini disebabkan oleh beberapa macam hal, antara lain: macam organisasi, situasi sosial dalam organisasi, dan jumlah anggota kelompok.

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin.

Fungsi pemimpin menurut Terry, dapat dikelompokkan menjadi empat, yaitu: perencanaan, pengorganisasian, penggerakan dan 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.

4. Penanggung jawab dan pembuat kebijakan organisasi

5. Pemersatu dan memotivasi bawahan agar dapat melaksanakan aktifitas organisasi.

Pemimpin dalam suatu organisasi memiliki peranan yang sangat penting, tidak hanya secara internal bagi organisasi yang bersangkutan, akan tetapi juga dalam menghadapi berbagai pihak di luar organisasi yang kesemuanya dimaksudkan untuk meningkatkan kemampuan organisasi mencapai tujuannya. Peran tersebut dapat dikategorikan dalam tiga bentuk, yaitu bersifat interpersonal, informasional, dan dalam kancah pengambilan keputusan.⁴

c. Teori Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah dimana pemimpin saat berinteraksi dengan para pengikutnya dalam proses kepemimpinan. Gaya kepemimpinan sangat penting karena gaya kepemimpinan mencerminkan apa yang dilakukan oleh pimpinan dalam memengaruhi para pengikutnya untuk merealisasi visinya.⁵

⁴Edy Sutrisno, *manajemen sumber daya manusia* (Jakarta: Kencana, 2011), 219.

⁵Wirawan, *Kepemimpinan: Teori, Psikologi, Perilaku Organisasi, Aplikasi dan Penelitian* (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2013), 351.

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.
2. Gaya refresif, yaitu gaya kepemimpinan dengan cara memberikan tekanan-tekanan, ancaman-ancaman, sehingga bawahan merasa ketakutan.
3. Gaya partisipatif, yaitu gaya kepemimpinan di mana memberikan kesempatan kepada bawahan untuk itu secara aktif baik mental, spiritual, fisik, maupun materi dalam kiprahnya di organisasi.
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 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.

6. 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.⁶

7. Gaya tipe pemimpin yang paternalistic

Menganggap bawahannya manusia yang tidak dewasa, jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan dan jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.

Sedangkan Robbins mengungkapkan empat jenis gaya kepemimpinan antara lain :

⁶Edy Sutrisno, *manajemen sumber daya manusia* (Jakarta: Kencana, 2011), 222-223.

1. Gaya Kepemimpinan Kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku–perilakutertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

- a. Visi dan artikulasi. Dia memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari pada status *quo*, dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami oleh orang lain.
- b. Rasio personal. Pemimpin kharismatik bersedia menempuh resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.
- c. Peka terhadap lingkungan. Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.
- d. Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut. Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.
- e. Perilaku tidak konvensional. Pemimpin kharismatik terlibat dalam perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan dengan

memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin-bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Terdapat empat karakteristik pemimpin transaksional:

- a. Imbalan kontingen: kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensihanya jika standar tidak dipenuhi.
- d. Laissez Fair: melepas tanggung jawab, menghindaripembuatan keputusan.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional

Gaya kepemimpinan transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut. Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

- a. Kharisma: memberikan visi dan rasa atas misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.
- b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan simbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.
- c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.
- d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasihati.

4. Gaya Kepemimpinan Visioner

Kemampuan menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan membaik dibanding saat ini. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat, mempunyai kekuatan besar sehingga bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan keterampilan, bakat, dan sumber daya untuk mewujudkannya.⁷

Adapula terdapat lima gaya yang disesuaikan dengan situasi menurut Siagian (2002) yaitu:

- a. Tipe pemimpin yang Otokratik
 - Menganggap organisasi sebagai milik pribadi

⁷Kartono & Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Pemimpin, Abnormal Itu?* (Jakarta: CV Rajawali 2008), 64.

- Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
 - Menganggap bahwa sebagai alat semata-mata
 - Tidak mau menerima kritik
 - Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
- b. Tipe pemimpin yang militeristik
- Dalam menggerakkan bawahannya sistem perintah yang sering dipergunakan
 - Dalam menggerakkan bawahannya senang bergantung pada pangkat dan jabatan
 - Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan
 - Menuntut disiplin dan kaku pada bawahannya.
- c. Tipe pemimpin yang paternalistic
- Bersikap terlalu melindungi
 - Jarang melibatkan bawahannya dalam mengambil keputusan
 - Jarang memberikan kesempatan bawahannya untuk kreatif dan inovatif.
- d. Tipe pemimpin yang demokratik
- Ia senang menerima saran, pendapat dan kritik dari bawahannya
 - Selalu berusaha mengutamakan kerja sama *team work* dalam usaha mencapai tujuan

- Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.⁸

d. Tugas-Tugas Kepemimpinan

Tugas-tugas kepemimpinan cukup banyak, namun dalam hal ini akan diuraikan beberapa tugas-tugas penting saja, antara lain:

a. Sebagai konselor

Konselor merupakan tugas seorang pemimpin dalam suatu unit kerja, dengan membantu atau menolong SDM untuk mengatasi masalah yang dihadapinya dalam melakukan tugas yang dibebankan kepadanya.

b. Sebagai Instruktur

Seorang pemimpin pada peringkat mana pun ia berada, sebenarnya pada jabatannya itu melekat tugas sebagai instruktur, atau sebagai pengajar yang baik terhadap SDM yang ada dibawahnya.

c. Memimpin rapat

Seorang pemimpin pada tingkat mana pun, pada suatu waktu perlu mengadakan rapat dan memimpinya. Suatu rencana yang akan disusun biasanya didahului oleh rapat, agar pelaksanaan rencana itu lebih mudah dilaksanakan. Dalam rapat, biasanya pemimpin mengikut sertakan seluruh potensi yang

⁸Kartono & Kartini, *Pemimpin dan Kepemimpinan Apakah Pemimpin, Abnormal Itu?*, 165.

terkait, termasuk juga potensi yang akan melaksanakan rencana itu di belakang hari.

d. Mengambil keputusan

Di antara seluruh tugas yang disandang oleh MSDM, maka yang mungkin terberat adalah tugas mengambil keputusan. Pengambilan keputusan ini merupakan satu-satunya hal yang membedakan seorang pemimpin. Oleh sebab itu, keberhasilan seorang pemimpin sangat ditentukan oleh keterampilan mengambil keputusan, disaat amat kritis.

e. Mendelegasikan wewenang

Pendelegasian disebut juga pelimpahan. Seorang pemimpin tidak mungkin dapat mengerjakan sendiri seluruh pekerjaannya, karena keterbatasan waktu, dan keterbatasan kemampuannya. Oleh sebab itu, seorang pemimpin yang bijaksana haruslah mendelegasikan sebagian tugas dan wewenang kepada bawahannya.⁹

2. KINERJA

a. Pengertian Kinerja

Menurut Amstron dan Baron kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis

⁹Edy Sutrisno, manajemen sumber daya manusia (Jakarta: Kencana, 2011), 228-232.

organisasi kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.¹⁰

Konsep kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.¹¹ Kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya.¹²

Kinerja merupakan hasil-hasil fungsi pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan atau pegawai seperti : motivasi, kecakapan, persepsi peranan dan sebagainya.¹³

Kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks, dengan banyak perbedaan dalam arti tergantung pada siapa yang sedang mengevaluasi, bagaimana dievaluasi, dan aspek apa yang dievaluasi.¹⁴

Menurut Mangkunegara kinerja adalah hasil kerja secara kualitas maupun kuantitas yang tercapai seorang pegawai dalam

¹⁰IrhamFahmi, *ManajemenKinerjaTeoridanAplikasi* (Bandung: Alfabeta, 2013), 2.

¹¹Wirawan, *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 2009), 5.

¹²Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2012), 228.

¹³Moh. Pabundu Tika, *Budaya organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan* (Jakarta : Sinar Grafika Offset, 2012), 121.

¹⁴Hendrawan Supratikno, *Manajemen Kinerja untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing*, 12.

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹⁵

b. Indikator kinerja karyawan

Dimensi atau indikator kinerja merupakan aspek yang menjadi tolak ukur dalam menilai kinerja. Dimensi ataupun ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. John Miner mengemukakan empat dimensi yang dapat dijadikan tolak ukur dalam menilai kinerja, yaitu¹⁶

1. Kualitas yaitu tingkat kesalahan, kerusakan dan kecermatan. Merupakan pendiskripsian (menggambarkan) seberapa baik atau seberapa lengkap hasil harus dicapai dalam pekerjaan.
2. Kuantitas yaitu jumlah pekerjaan yang dihasilkan. merupakan ukuran untuk menghitung seberapa banyak unit kinerja yang dihasilkan dalam kurun waktu tertentu.
3. Penggunaan waktu dalam kerja yaitu tingkat ketidakhadiran, keterlambatan, waktu kerja efektif atau jam kerja hilang. Merupakan penentuan keterbatasan waktu untuk ketidakhadiran, keterlambatan, waktu secara efektif.

¹⁵Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Bandung:Remaja Rosdakarya, 2001), 102

¹⁶Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2009), 11.

4. Kerjasama dengan orang lain dalam bekerja. Merupakan usaha yang dilakukan bersama atau kelompok diantara kedua belah pihak untuk tujuan bersama sehingga mendapatkan hasil yang lebih cepat dan lebih baik.

c. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja sesuai dengan pendapat Keith Devis yang merumuskan bahwa:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologi, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pemimpin dan karyawan memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior gifted* dan *gentact* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

2. Faktor Motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap *attitude* pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi

kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud antara lain, hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pemimpin, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.¹⁷

Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu :

1. Kemampuan mereka.
2. Motivasi.
3. Dukungan yang diterima.
4. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan.
5. Hubungan mereka dengan organisasi¹⁸

d. Karakteristik Pegawai yang Memiliki Kinerja Tinggi

Beberapa karakteristik pegawai yang memiliki kinerja tinggi yang meliputi:

1. Berorientasi pada Prestasi

Karyawan yang memiliki kinerja tinggi memiliki keinginan yang kuat membangun sebuah mimpi tentang apa yang mereka inginkan untuk dirinya.

¹⁷Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, 68.

¹⁸[Http://jd.wikipedia.org/wiki/kinerja](http://jd.wikipedia.org/wiki/kinerja). Diakses tanggal 6 februari 2016.

2. Percaya Diri

Karyawan yang kinerjanya tinggi memiliki sikap mental positif yang mengarahkannya bertindak dengan tingkat percaya diri yang tinggi.

3. Kompetensi

Karyawan yang kinerjanya tinggi telah mengembangkan kemampuan spesifik atau kompetensi berprestasi dalam daerah pilihan mereka.

4. Pengendalian Diri

Karyawan yang memiliki kinerja yang tinggi mempunyai rasa percaya diri yang sangat mendalam.¹⁹

e. Penyebab Masalah-Masalah Kinerja

Masalah kinerja dalam organisasi dapat ditimbulkan atau disebabkan oleh banyak faktor. Faktor-faktor ini dapat dikelompokkan ke dalam empat penyebab utama masalah-masalah kinerja berikut ini:

1. Pengetahuan atau keterampilan. Karyawan tidak tahu bagaimana menjalankan tugas-tugas secara benar/kurangya keterampilan, pengetahuan, atau kemampuan.

¹⁹Dwi Sihono Raharjo, *Kinerja Karyawan Survei di Bank Negara Indonesia dan Bank Central Asia*, Jurnal Manajemen, th IX/01/Februari/2005,19-26.

2. Lingkungan. Masalah tidak berhubungan dengan karyawan, tetapi disebabkan oleh lingkungan/kondisi kerja, proses yang buruk, ergonomika, dan lain-lain.
3. Sumber daya. Kurangnya sumber daya atau teknologi
4. Motivasi. Karyawan tahu bagaimana menjalankan pekerjaan, tetapi tidak melakukannya secara benar. Ini mungkin saja disebabkan oleh proses seleksi yang tidak sempurna.²⁰

f. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk memeriksa atau mengkaji dan mengevaluasi kinerja seseorang atau kelompok. Penilaian kinerja dilakukan melalui serangkaian langkah sistematis²¹. Langkah-langkah ini perlu direncanakan dan diimplementasikan secara cermat dan konsisten agar dapat menjamin tercapainya tujuan-tujuan penilaian kinerja.

Berikut ini adalah lima langkah dalam proses penilaian kinerja.

1. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja.

Contoh tujuan spesifik ini adalah: mempromosikan karyawan, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mendiagnosis masalah-masalah yang dialami karyawan.

²⁰Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 234.

²¹Ibid, 228.

2. Menentukan tugas-tugas yang harus dijalankan dalam sebuah pekerjaan (analisis jabatan).

Deskripsi jabatan yang akurat, yang dihasilkan dari analisis jabatan, menjadi masukan terpenting bagi penentuan faktor-faktor penilaian yang benar-benar terkait dengan jabatan. Jika analisis jabatan sudah dilakukan, pada tahap ini cukup dilakukan upaya untuk memutakhirkan atau melengkapi informasi hasil analisis jabatan.

3. Memeriksa tugas-tugas yang dijalankan.

Pada tahap ini, penilai memeriksa tugas-tugas yang dilaksanakan oleh tiap-tiap pekerja, dengan berpedoman pada deskripsi jabatan. Pada dasarnya, pemantauan dan pencatatan atas pelaksanaan tugas-tugas dapat dilakukan setiap saat. Meskipun demikian, banyak organisasi atau perusahaan yang menetapkan waktu pemantauan berkala, misalnya setiap empat bulan.

4. Menilai kinerja.

Setelah memeriksa tugas-tugas, penilai memberikan nilai untuk tiap-tiap unsur jabatan yang diperiksa atau diamati.

5. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan.

Pada tahap terakhir ini, penilai hendaknya menyampaikan dan mendiskusikan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai. Karyawan yang dinilai dapat mengklarifikasikan hasil penilaian dan bila perlu, bisa mengajukan keberatan atas hasil penilaian.²²

g. Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja atau evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

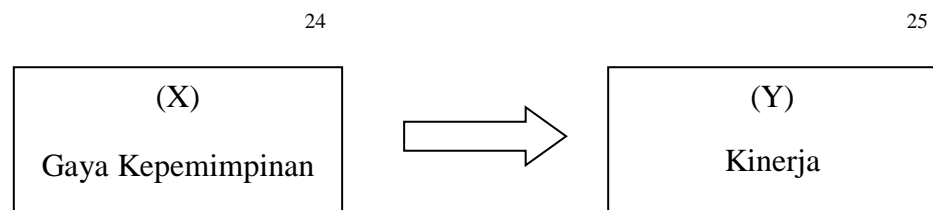
1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kinerja seorang karyawan, sehingga karyawan termotivasi untuk berbuat yang lebih baik atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang dulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya untuk meningkatkan kepedulian terhadap karir atau kepada pekerjaan yang dilakukan sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, karyawan termotivasi sesuai dengan potensinya.²³

²²Ibid, 236.

²³Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, 153.

h. Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini adalah sebagai berikut:



1. Variabel bebas atau variabel X adalah variabel yang dipandang sebagai penyebab munculnya variabel terikat. Variabel ini adalah gaya kepemimpinan.
2. Variabel terikat atau variabel Y adalah variabel yang dipengaruhi atau menjadi akibat karena adanya variabel bebas. Variabel terikat ini adalah kinerja karyawan.

²⁴ Edy Sutrisno, *manajemen sumber daya manusia* 21.

²⁵ Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*..... 228.