BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

Kepemimpinan adalah subjek (bidang kajian) yang telah lama menarik perhatian banyak orang. Istilah tersebut menyampaikan citra individu yang kuat dan dinamis yang memimpin pasukan perang, memerintah perusahaan dari puncak gedung pencakar langit yang megah, atau membentuk arah perjalanan negara. Kepemimpinan yang memiliki gaya yang khas akan mempengaruhi orang-orang yang dipimpin. Salah satu diantaranya gaya kepemimpinan kontingensi. Selanjutnya, kepemimpinan kontingensi memiliki peranan yang cukup penting dalam keberlangsungan suatu perusahaan. Peranan kemantapan kepemimpinan akan membawa kinerja karyawan secara optimal.

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Konsep kinerja merujuk pada tingkat pencapaian karyawan atau organisasi terhadap persyaratan pekerjaan. Stoner (1995:113) berpendapat bahwa kinerja adalah prestasi yang ditunjukan oleh karyawan. Ini merupakan hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu yang tersedia. Sedangkan Bernardin & Russel (1998:239) menjelaskan bahwa kinerja adalah catatan

outcome yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu. Dari penjelasan di atas, dipahami bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh karyawan berdasarkan standar dan ukuran yang telah ditetapkan.

Menurut Widodo (2011:78) kinerja adalah melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan, atau suatu hasil karya yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika. Wibowo (2007:7) kinerja merupakan suatu hasil dari tindakan seorang pekerja sesuai dengan pekerjaannya dan diawasi oleh orang-orang tertentu yaitu seorang atasan atau pimpinan dan dukungan dari organisasi.

Berdasarkan penjabaran di atas, kinerja karyawan adalah hasil tindakan dari pekerja yang merupakan tanggungjawabnya dalam waktu tertentu dan terawasi oleh atasan.

b. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Menurut Mangkunegara (2009), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja diantaranya:

i. faktor individual yang terdiri dari kemampuan dan keahlian, latar belakang, dan demografi.

ii. faktor psikologis yang terdiri dari persepsi, sikap, kepribadian, pembelajaran dan motivasi.

iii. faktor organisasi yang terdiri dari sumber daya, kepemimpinan, penghargaan, struktur dan *job design*.

c. Indikator kinerja

Menurut Yulk (2010) indikator kinerja dapat dilihat dari:

i. Kualitas. Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap ketrampilan dan kemampuan karyawan.

ii. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang dihasilkan.

iii. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

iv. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi.

v. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan tugas kerjanya.

d. Kriteria penilaian kinerja

Menurut Afandi (2016:70) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

i. *Quantity of Work* (kuantitas kerja) Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.

ii. *Quality of Work* (kualitas kerja) Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.

2.1.2. Kepemimpinan

a. Teori kepemimpinan

Menurut Rauch dan Behling (1984:46), Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas grup yang terorganisir untuk mencapai tujuan. Selanjutnya kepemimpinan itu adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi (Dubrin, 2001:3).

Di samping itu, Lussier (2010) kepemimpinan adalah sifat penerapan pengaruh oleh seorang anggota kelompok organisasi terhadap anggota lainnya guna mendorong kelompok atau

organisasi mencapai tujuannya.

Berdasarkan pengertian tersebut maka kepemimpinan di PT Telkom Akses Pekalongan adalah semua proses dalam melaksanan visi yang terorganisir untuk mencapai tujuan perusahaan.

b. Indikator kepemimpinan

Menurut Hardjati (2006) kepemimpinan dapat diukur dengan Karisma, inspirasi, simulasi intelektual, memerhatikan staf secara individu. Sedangkan menurut Muizu (2014) kepemimpinan dapat diukur dengan *Otokratik, mliteristik, laissez-faire, kharismatik, demokratik*.

2.1.3. Kepemimpinan Kontingensi

a. Pengertian kepemimpinan kontingensi

Menurut Yulk (2017:258) Kepemimpinan kontingensi adalah kesesuaian pemimpin yang berarti menyesuaikan pemimpin dengan kondisi yang tepat. Teori yang dikemukakan oleh fiedler's ini berpendapat bahwa Kinerja pemimpin ditentukan dari pemahamannya terhadap situasi dimana mereka memimpin. Menurut Yulk (2017:258) model kontingensi LPC adalah situasi memengaruhi hubungan antara keefektifan kepemimpinan dan ukuran ciri yang disebut nilai LPC rekan kerja yang paling tidak

disukai. Model ini terdiri dari beberapa komponen yaitu nilai LPC pemimpin.

Di samping itu menurut Fiedler dalam Yulk (2017) model kontingensi sering disebut teori situasional karena teori ini mengemukakan kepemimpinan yang tergantung pada situasi.

Selanjutnya menurut House yang dikutip Yulk (2017) teori kontingensi adalah kepemimpinan yang melandaskan harapan dan motivasi.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka kepemimpinan kontingensi adalah kepemimpinan yang menekankan penyelesaian tugas dan adanya proses yang komunikatif sehingga tercipta kondisi karyawan yang loyal, penuh penghormatan kepada atasan (pemimpin), begitupun sebaliknya, adanya pemenuhan kebutuhan bawahan dari atasan PT Telkom Akses Pekalongan.

b. Indikator kepemimpinan kontingensi

Kepemimpinan kontingensi menurut Yukl (2010) dapat dianalisis dengan indikator sebagai berikut:

i. Hubungan antara pemimpin dengan anggota, yaitu tingkat keyakinan diri, kepercayaan dan rasa hormat pegawai terhadap pimpinannya dinilai sebagai baik atau tidak baik.

ii. Struktur tugas yaitu tingkat dimana penugasan

distrukturisasi dan diformulasikan dengan nilai tinggi atau rendah.

iii. Posisi kekuatan, yaitu tingkat pengaruh seorang pimpinan atas aktivitas perekrutan, pemecatan, pendisiplinan, promosi jabatan, peningkatan gaji dinilai sebgai kuat atau lemah.

2.1.4. Perilaku Pemimpin

a. Pengertian perilaku kepemimpinan

Lusier (2010) mengungkapkan perilaku pemimpin berorientasi tugas dan hubungan disebut sebagai bentuk kepemimpinan yang aktif.

Menurut Mulyasa yang dikutip oleh Efendi (2015), perilaku kepemimpinan ada tiga dimensi yang didasarkan pada hubungan antara tiga faktor yaitu perilaku tugas, perilaku hubungan dan kematangan.

Selanjutnya, menurut Stogill yang dikutip oleh Sulhan dan Soim (2013) faktor perilaku kepemimpinan diantaranya perwakilan, tuntutan perdamaian, toleran terhadap ketidakpastian, keyakinan, struktur inisiasi, toleransi kebebasan, asumsi peranan, konsiderasi, penekanan pada hal-hal yang produktif, ketepatan yang bersifat produktif, integrasi, dan orientasi kepada atasan.

Berdasarkan ketiga teori tersebut dapat disimpulkan bahwa perilaku pemimpin merupakan hal yang menekankan pada tugas dan hubungan yang produktif.

b. Indikator perilaku kepemimpinan

perilaku pemimpin yang berorientasi pada tugas diukur dengan mengakui prestasi karyawan, mengoreksi masalah, *management by-exception-passive,* dan perilaku pemimpin yang berorientasi pada hubungan diukur dengan membangun rasa percaya diri karyawan, kolektif, optimisme, melatih karyawan, mengakui prestasi karyawan.

Selanjutnya, menurut Yulk (2010), indikator perilaku pemimpin yaitu:

i. Berorientasi tugas.
ii. Bersikap tegas dalam menetapkan peran, menjelaskan standar dan prosedur.
iii. Memantau kemajuan pencapaian tujuan.
iv. Bertindak mendukung.
v. Berkonsultasi dengan bawahan.
vi. Memberi pujian dan perhatian.

2.2. Hasil penelitian terdahulu

Penelitian terdahulu ini menjadi salah satu acuan penulis dalam

melakukan penelitian sehingga penulis dapat memperkaya teori yang digunakan dalam mengkaji penelitian yang dilakukan. Namun penulis mengangkat beberapa penelitian sebagai referensi dalam memperkaya bahan kajian pada penelitian ini.

Penelitian yang dilakukan oleh Umam (2015), dalam penelitiannya dengan judul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan".** Hasil penelitian berhasil membuktikan bahwa Gaya Kepemimpinan Demokratik (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z) sebesar 0,784 x 0,513 = 0,402114 atau dibulatkan menjadi 0,402. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik terhadap Kinerja Karyawan lebih banyak dijelaskan oleh pengaruh secara tidak langsung yaitu sebesar 0,402 dibandingkan pengaruh secara langsung sebesar 0,335.

Penelitian yang dilakukan oleh Putra (2013), dalam penelitiannya dengan judul **"Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan".** Penelitian ini dilaksanakan pada PT.Astra Internasional, Tbk Daihatsu Malang. Hasil penelitian berhasil membuktikan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai Sig. F sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikan yang ditentukan yaitu sebesar 0,05. Secara parsial Gaya Kepemimpinan Direktif (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) ditunjukkan

dengan nilai signifikansi t 0,016 lebih kecil 37 dari α=0,05 (0,016 < 0,05). Gaya Kepemimpinan Suportif (X2) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) ditunjukkan dengan nilai signifikansi t 0,005 lebih kecil dari α=0,05 (0,005 < 0,05). Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan signifikansi t 0,049 lebih kecil dari α=0,05 (0,049 < 0,05).

Penelitian yang dilakukan oleh Hardjati (2006), dalam penelitiannya dengan judul **"Pengaruh Kepemimpinan Terhadap Kinerja Pegawai" diunit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Surabaya Utara".** Penelitian ini menggunakan metode penelitian kuantitatif yang mengoperasikan dua variabel kepemimpinan dengan indikator konsiderasi, inisiasi, variabel kinerja dengan indikator *quantity of work, quality of work, job knowledge, creativiness, cooperative, dependability, initiative, personal qualies.* Pengumpulan data diperoleh melalui kuisioner yang dijawab oleh responden. Teknik analisa data menggunakan rumus rank spearman untuk menganalisa jawaban responden, selanjutnya menggunakan uji t untuk mengetahui seberapa besar pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja pegawai. hasil analisis koefisien korelasi menunjukan bahwa ada hubungan kepemimpinan dengan kinerja pegawai dan hubungan ini dalam kategori sedang. Hasil r-square menunjukan bahwa pengaruh kepemimpinan dengan kinera pegawai sebesar 28,51% sisanya dipengaruhi oleh faktor lain.

Penelitian yang dilakukan oleh Hariri (2011), dalam penelitiannya dengan judul **"Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Layanan Akademik Karyawan di Universitas Pendidikan Indonesia"**. Hasil penelitian membuktikan bahwa perilaku kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja layanan akademik karyawan UPI. Hal ini ditunjukkan oleh adanya respon karyawan terhadap perilaku kepemimpinan yang dikembangkan oleh pimpinan UPI berdampak secara berarti terhadap kinerja mereka dalam pelayanan akademik bagi kepentingan pembelajaran. Variabel perilaku kepemimpinan dapat dilihat dari orientasi tugas (mengakui prestasi karyawan, mengoreksi masalah, *management by-exception-passive)* dan hubungan (membangun rasa percaya diri karyawan, *kolektif*, *optimisme*, melatih karyawan, mengakui prestasi karyawan).

Penelitian yang dilakukan oleh Puni, dkk, (2014), dalam penelitiannya dengan judul ***"The Effect of Leadership Style on Frim Performance in Ghana"***. Hasil penelitian berhasil membuktikan bahwa sikap gaya kepemimpinan yang lebih demokratis karena hal ini terkait dengan tinggi kinerja. Variabel gaya kepemimpinan dengan indikator memberikan pengaruh yang dapat menginspirasi karyawan, mengatur individu, tim sampai tercapai tujuan.

Penelitian yang dilakukan oleh Abdilah (2011), dalam penelitiannya dengan judul **"Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (studi pada pegawai Badan**

Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah)". Hasil penelitian berhasil membuktikan bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. Variabel Gaya kepemimpinan dilihat dari atasan langsung selalu menekankan pentingnya menjalin hubungan yang baik, langsung memberikan tugas, menekankan pentingnya efisiensi, sering memberi tahu, memberi tugas, dan komunikasi langsung, menekankan pentingnya menyelesaikan tugas dengan bawahan.

Penelitian yang dilakukan oleh Fatokun (2010), dalam penelitiannya dengan judul "***The Influence of Leadership Style on the Performance of Subordinates in Nigerian Libraries".*** Hasil penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Oluyesi dan Hamed (2009), dalam penelitiannya dengan judul ***"Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees Performance in Some Selected Industries in Ibadan"*** (Pengaruh Motivasi Kerja, Efektivitas Kepemimpinan dan Manajemen Waktu Terhadap Kinerja Karyawan di Beberapa Industri di Ibadan, Oyo State, Nigeria). Hasil penelitian ini menyatakan bahwa adanya korelasi positif dan signifikan antara variabel-variabel independen terhadap kinerja karyawan, namun yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan.

Penelitian yang dilakukan oleh Nizar R (2006), dalam penelitiannya

dengan judul "**Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Malang)".** Berdasarkan hasil penelitian ini dapat diambil kesimpulan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi hubungan karena terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Malang.

Penelitian yang dilakukan oleh Simanjutak dan Calam (2012), dalam penelitiannya dengan judul **"Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) Cabang Binjai Wilayah Sumatera Utara".** Berdasarkan hasil penelitian menunjukan bahwa kepemimpinan transformasional dan motivasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Kepemimpinan transformasional memiliki peran untuk dapat lebih memberikan dorongan positif bagi bawahan, sehingga bawahan tersebut termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dan berpengaruh terhadap pengingkatan kinerja.

Berikut akan dijabarkan persamaan dan perbedaan antara penelitian terdahulu dan penelitian yang akan dilakukan.

Tabel 2. 1 Hasil Penelitian Terdahulu

No	Nama dan Judul	Indikator Kepemimpinan	Alat Analisis	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Umam (2015), "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratik Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan".	Gaya kepemimpinan demokratik terhadap motivasi kerja dan kinerja karyawan	Analisis jalur (path analysis)	Gaya Kepemimpinan Demokratik (X) berpengaruh secara signifikan terhadap Motivasi Kerja (Z), Motivasi Kerja (Z) berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y), dan terdapat pengaruh tidak langsung Gaya Kepemimpinan Demokratik (X) terhadap Kinerja Karyawan (Y) melalui Motivasi Kerja (Z).	Meneliti tentang kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Ada variabel motivasi kerja sebagai pelengkap untuk variabel kinerja karyawan
2	Putra (2013), "Pengaruh Gaya Kepemimpinan Direktif, Suportif, dan Partisipatif Terhadap Kinerja Karyawan". Penelitian ini dilaksanakan pada	Gaya Kepemimpinan *Direktif*, *Suportif*, dan *Partisipatif*	Analisis regresi linier berganda, uji t dan uji F	Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan, dibuktikan dengan nilai Sig. F sebesar 0,000 lebih kecil dari nilai signifikan yang ditentukan yaitu sebesar 0,05. Secara	Meneliti tentang kepemimpinan terhadap kinerja karyawan	Tempat penelitian tersebut dilakukan di PT.Astra Internasional, Tbk Daihatsu malang. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PT.Telkom Akses

	PT.Astra Internasional, Tbk Daihatsu Malang			parsial Gaya Kepemimpinan Direktif (X1) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) ditunjukkan dengan nilai signifikansi t 0,016 lebih kecil 37 dari α=0,05 (0,016 < 0,05). Gaya Kepemimpinan Suportif (X2) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) ditunjukkan dengan nilai signifikansi t 0,005 lebih kecil dari α=0,05 (0,005 < 0,05). Gaya Kepemimpinan Partisipatif (X3) secara parsial mempunyai pengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) dengan signifikansi t 0,049 lebih kecil dari α=0,05 (0,049 < 0,05).		Pekalongan
3	Hardjati (2006), "Pengaruh Kepemimpinan	Karisma. inspirasi, simulasi	Teknik analisa data menggunakan rumus rank spearman	Kepemimpinan mempunyai pengaruh terhadap kinerja pegawai	Meneliti tentang kepemimpinan	Tempat penelitian tersebut dilakukan di UPTD Dinas,

	Terhadap Kinerja Pegawai" diunit Pelaksanaan Teknis Dinas Pendapatan Surabaya Utara"	intelektual, memerhatikan staf secara individu		diunit pelaksanaan teknis dinas (UPTD) pendapat propinsi jawa timur surabaya utara.		sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PT Telkom Akses Pekalongan
4	Hariri (2011), "Pengaruh Perilaku Kepemimpinan Terhadap Kinerja Layanan Akademik Karyawan di Universitas Pendidikan Indonesia".	Perilaku kepemimpinan dapat dilihat dari orientasi tugas (mengakui prestasi karyawan, mengoreksi masalah, *management by-exception-passive)* dan hubungan (membangun rasa percaya diri karyawan, *kolektif*, *optimisme*, melatih karyawan, mengakui prestasi karyawan).	Regresi liniear berganda	Perilaku kepemimpinan berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja layanan akademik karyawan UPI. perilaku kepemimpinan yang dikembangkan oleh pimpinan UPI berdampak secara berarti terhadap kinerja mereka dalam pelayanan akademik bagi kepentingan pembelajaran	Variabelnya sama, yaitu kepemimpinan dan kinerja karyawan	Tempat penelitian tersebut dilakukan di Universitas Pendidikan Indonesia sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PT Telkom Akses Pekalongan
5	Puni, dkk (2014),	Memberikan	Multiple regresion	Adanya korelasi positif	Sama-sama	Tempat penelitian

	"*The Effect of Leadership Style on Frim Performance in Ghana*"	pengaruh yang dapat menginspirasi karyawan, mengatur individu, tim sampai tercapai tujuan		dan signifikan antara variabel-variabel independen terhadap kinerja karyawan, namun yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan	memiliki dua variabel	tersebut dilakukan di Ghana sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PT Telkom Akses Pekalongan
6	Abdilah (2011), "Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Pegawai (studi pada pegawai Badan Kesbangpol dan Linmas Provinsi Jawa Tengah)".	Gaya kepemimpinan dilihat dari atasan langsung selalu menekankan pentingnya menjalin hubungan yang baik, langsung memberikan tugas, menekankan pentingnya efisiensi, sering memberi tahu , memberi tugas, dan komunikasi langsung, menekankan pentingnya	Analisa regerensi Linier berganda	Berdasarkan hasil analisis data, maka persamaan regresi yang didapat adalah sebagai berikut : Y = 0,465 X1 + 0,398 X2 Hasil dari uji t, gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai. hasil secara simultan dengan uji f menunjukan bahwa semua variabeel independent berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. nilai koefisien determinasi (R2) sebesar 0,680 yang variabel kinerja pegawai dapat dijelaskan oleh variabel indeoendent gaya kepemimpinan dan	Sama-sama meneliti tentang kepemimpinan	Tempat penelitian tersebut dilakukan di Kesbangpol Jawa Tengah sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PT Telkom Akses Pekalongan

		menyelesaikan tugas dengan bawahan.		motivasi kerja, s edangkan sisanya sebesar 32% dijelaskan oleh variabel lain		
7	Fatokun (2010), "*The Influence of Leadership Style on the Performance of Subordinates in Nigerian Libraries"*	Pengaruh Motivasi Kerja, Efektivitas Kepemimpinan dan Manajemen Waktu Terhadap Kinerja Karyawan	Analisis korelasi Koefisien person	Kepemimpinan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Menyatakan bahwa adanya korelasi positif dan signifikan antara variabel-variabel independen terhadap kinerja karyawan, namun yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan.	Sama-sama memiliki dua variabel dan variabelnya sama yaitu gaya kepemimpinan dan kinerja	Tempat penelitian tersebut dilakukan di perpustakaan nigeria. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PT Telkom Akses Pekalongan
8	Oluyesi dan Hamed (2009), "*Influence of Work Motivation, Leadership Effectiveness and Time Management on Employees Performance in Some Selected Industries in Ibadan*"	Motivasi Kerja, Efektivitas Kepemimpinan dan Manajemen Waktu Terhadap Kinerja	Multiple regresion	Adanya korelasi positif dan signifikan antara variabel-variabel independen terhadap kinerja karyawan, namun yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan	Adanya korelasi positif dan signifikan antar variabel dengan kinerja karyawan	Tempat penelitian tersebut dilakukan di industri di ibadan. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PT Telkom Akses Pekalongan

9	Nizar R (2006), "Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada Pemerintah Kabupaten Malang)".	Gaya mendelegasi, Gaya mengarahkan, Gaya mendukung, Gaya membimbing	Rentang skala, linier berganda, uji F dan uji t	Adanya pengaruh yang signifikan antara gaya kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan terhadap kinerja pada Pemerintah Kabupaten Malang.	Menguji tentang gaya pemimpin didalam melaksanakn perannya untuk meningkatkan kinerja karyawan	Tempat penelitian tersebut dilakukan di pemerintah kabupaten malang. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PT Telkom Akses Pekalongan
10	Simanjutak dan Calam (2012), "Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan PT.PLN (Persero) Cabang Binjai Wilayah Sumatera Utara"	Kepemimpinan transformasional	Analisa regerensi Linier berganda	Kepemimpinan transformasional memiliki peran untuk dapat lebih memberikan dorongan positif bagi bawahan, sehingga bawahan tersebut termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dan berpengaruh terhadap pengingkatan kinerja.	Sama-sama mempunyai peranan untuk memberikan dorongan positif bagi karyawan	Tempat penelitian tersebut dilakukan di PT PLN cabang binai sumatra utara. Sedangkan penelitian yang akan dilakukan di PT Telkom Akses Pekalongan

2.3. Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran yaitu penjelasan sementara terhadap suatu objek permasalahan dalam sebuah penelitian. Kerangka pemikiran disusun berdasarkan hipotesis yang ada di penelitian ini.

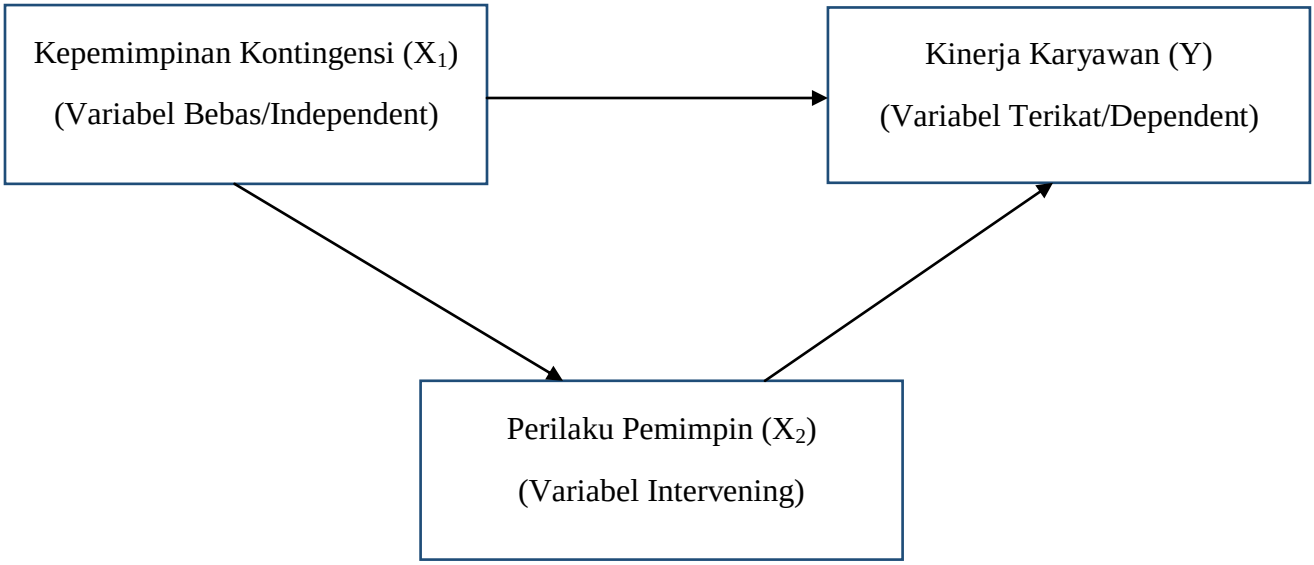
Kepemimpinan kontingensi adalah kesesuaian pemimpin dengan kondisi yang tepat. Kinerja pemimpin ditentukan dari pemahamannya terhadap situasi dimana mereka memimpin. Kepemimpinan kontingensi adalah kepemimpinan yang menekankan penyelesaian tugas dan adanya proses yang komunikatif sehingga tercipta kondisi karyawan yang loyal, penuh penghormatan kepada atasan (pemimpin), begitupun sebaliknya, adanya pemenuhan kebutuhan bawahan dari atasan.

Penyelesaian tugas dan proses yang komunikatif sehingga tercipta kondisi karyawan yang loyal, penuh penghormatan kepada atasan (pemimpin), maka Pemimpin harus menentukan perilakunya yang tepat sesuai kemampuan bawahan, serta menjalin hubungan yang baik dengan bawahan untuk meningkatkan rasa percaya diri dan kemampuan bawahan supaya bawahan siap untuk melaksanakan tugas yang menantang,

Pemimpin melalui Perilaku yang diterapkannya akan mempengaruhi kinerja karyawan. Pemimpin dituntut untuk mampu menciptakan kondisi atau keadaan lingkungan kerja yang memberikan rangsangan bagi karyawan untuk bekerja dengan maksimal. Perilaku pemimpin yang sesuai dengan

kondisi dan keadaan akan menciptakan iklim kerja yang baik. Dengan terciptanya iklim kerja yang baik maka karyawan akan bersemangat bekerja.

Berdasarkan landasan teori dan permasalahan di atas, maka dapat digambarkan kerangka pemikiran sebagai berikut:



Gambar 2. 1 Kerangka Pemikiran

2.4. Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu yang menganalisa pengaruh kepemimpinan terhadap kematangan bawahan maka dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kepemimpinan Kontingensi berpengaruh terhadap Perilaku

Pemimpin

Kepemimpinan kontingensi merupakan gaya kepemimpinan yang menekankan penyelesaian tugas dan adanya proses yang komunikatif sehingga tercipta kondisi karyawan yang loyal, penuh penghormatan kepada atasan (pemimpin), begitupun sebaliknya, adanya pemenuhan kebutuhan bawahan.

Hal ini didukung oleh hasil penelitian yang dilakukan oleh Nizar R (2006) dan Simanjuntak, dkk (2012) yang menyatakan bahwa gaya kepemimpinan berorientasi tugas dan berorientasi hubungan karena terbukti dapat meningkatkan kinerja pegawai pada Badan Kepegawaian Daerah (BKD) Kabupaten Malang. Kepemimpinan transformasional memiliki peran untuk dapat lebih memberikan dorongan positif bagi bawahan, sehingga bawahan tersebut termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan dan berpengaruh terhadap pengingkatan kinerja.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diperoleh hipotesis pertama yaitu:

H1 : Kepemimpinan Kontingensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Pemimpin

2. **Kepemimpinan Kontingensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan**

Kepemimpinan dan kinerja memiliki kaitan satu sama lain. Pemimpin yang memiliki jiwa kepemimpinan akan memastikan kinerja bawahan

diantaranya ketepatan menyelesaikan tugas, motivasi dan prestasi. Selanjutnya kinerja adalah prestasi yang ditunjukan oleh karyawan. Ini merupakan hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu yang tersedia. Jika kepemimpinan kontingensi diterapkan akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Hal tersebut didukung oleh hasil penelitian Abdilah (2011), Hariri (2011), Fatokun (2010), Oluyesi, dkk (2009) yang menyatakan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai.

Berdasarkan uraian di atas maka dapat diperoleh hipotesis pertama yaitu:

H2 : Kepemimpinan Kontingensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

3. **Perilaku Kepemimpinan memiliki pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.**

   Semakin matang kepemimpinan maka semakin meningkat kinerja karyawan. Hal ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Putra (2013) dan Umam (2015) yang menyimpulkan bahwa Gaya kepemimpinan memiliki pengaruh yang signifikan secara simultan terhadap kinerja karyawan.

   Berdasarkan uraian di atas maka dapat diperoleh hipotesis pertama yaitu:

H3 : Perilaku Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja Karyawan

4. **Kepemimpinan Kontingensi berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan melalui Perilaku Pemimpin sebagai variabel intervening.**

   Penelitian yang dilakukan oleh Puni, dkk (2014), Fatokun (2010) dan Oluyesi, dkk (2009) menunjukkan adanya korelasi positif dan signifikan antara variabel-variabel independen terhadap kinerja karyawan, namun yang paling besar pengaruhnya terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan.

   Berdasarkan uraian di atas maka dapat diperoleh hipotesis pertama yaitu:

   H4 : Kepemimpinan Kontingensi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja melalui perilaku pemimpin sebagai variabel intervening