

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN
PADA PT. JAMSOSTEK (PERSERO) CABANG
MAKASSAR**

*AN ANALYSIS OF THE INFLUENCE OF LEADERSHIP STYLES
ON EMPLOYEES WORKING ACHIEVEMENT
AT PT JAMSOSTEK (PERSERO) MAKASSAR BRANCH*

H. MUH. SYATIR



**PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2008**

**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN
PADA PT. JAMSOSTEK (PERSERO) CABANG MAKASSAR**

T E S I S

Sebagai Salah Satu Syarat Mencapai Gelar Magister

Program Magister Manajemen
Kekhususan Manajemen Sumberdaya Manusia

Disusun dan diajukan oleh

H. MUH. SYATIR

Kepada

PROGRAM MAGISTER MANAJEMEN
PASCASARJANA UNIVERSITAS HASANUDDIN
MAKASSAR
2008

T E S I S**ANALISIS PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN
TERHADAP PRESTASI KERJA KARYAWAN
PADA PT. JAMSOSTEK (PERSERO) CABANG MAKASSAR**

Disusun dan diajukan oleh :

H. MUH. SYATIR

Nomor Pokok P2100205639

Telah dipertahankan di depan Panitia Ujian Tesis
Pada tanggal 17 April 2008
dan dinyatakan telah memenuhi syarat

Menyetujui
Komisi Penasehat,

Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si

Prof.Dr. Haris Maupa, SE., M.Si

Ketua

Anggota

Ketua Program Magister
Manajemen

Direktur Program Pascasarjana
Universitas Hasanuddin

Prof. Dr. H. Muh. Yunus Zain, MA

Prof. Dr. dr. Abdul Razak Thaha, M.Sc

ABSTRAK

H. Muh. Syatir. Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Jamsostek (Persero) Cabang Makassar (dibimbing oleh Nurdin Brasit dan Haris Maupa)

Penelitian ini bertujuan: (1) untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari imbalan tergantung; *laissez faire*, kharismatik, dan inspirasional terhadap prestasi kerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Makassar; dan (2) untuk mengetahui dan menganalisis variabel gaya kepemimpinan yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Makassar.

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Makassar yang berjumlah 35 orang. Jumlah sampel ditetapkan sebesar 35 orang. Penarikan sampel menggunakan teknik "*Exhausting Sampling/Sampling Jenuh*". Data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer, dan data sekunder. Pengumpulan data menggunakan teknik observasi, wawancara, kuesioner, dan dokumentasi. Metode analisis yang digunakan adalah Analisis Deskriptif, dan Analisis Regresi Linier Berganda. Pengolahan data menggunakan bantuan program SPSS Versi 13.00

Hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) bahwa baik secara simultan, maupun secara parsial variabel gaya kepemimpinan transaksional (imbalan tergantung, *laissez faire*) dan transformasional (kharismatik, inspirasional) mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Jamsostek (persero) Cabang Makassar; (2) Gaya kepemimpinan inspirasional merupakan variabel yang paling dominan berpengaruh terhadap terhadap prestasi kerja karyawan PT. Jamsostek (persero) Cabang Makassar (t -hitung = 4,939); dan (3) Besarnya kontribusi pengaruh variabel gaya kepemimpinan transaksional (imbalan tergantung, *laizzes faire*) dan transformasional (kharismatik, inspirasional) terhadap prestasi kerja karyawan PT. Jamsostek (persero) Cabang Makassar adalah sebesar 50,01%. Sedangkan sisanya sebesar 49,99% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak diteliti.

Kata Kunci : Gaya kepemimpinan transaksional (imbalan tergantung, *laissez faire*), gaya kepemimpinan transformasional (kharismatik, inspirasional), prestasi kerja karyawan

ABSTRACT

H.MUH. SYATIR. *An Analysis of The Influence Of Leadership Styles On Employess Working Achievement at PT Jamsostek (Persero) Makassar Branch* (Supervised by **Nurdin Brasit** And **Haris Maupa**)

The aim of the study was to analyze the effect of leadership styles consist of voluntary reward provided by employer, laissez fair, charismatic and inspirational on the employess performance and the most dominant style affecting the working achievement of employees at PT Jamsostek (Persero) Makassar Branch.

The number of population was 35 people and the number of samples was 35 people selected by exhaustive sampling. The data of the study were primary and secondary data. The data were collected through observation, interview, questionnaire and documentation and analyzed by using descriptive analysis and multiple linear regression.

The result of the study indicate that transactional (voluntary reward provided by employer and laissez faire) and transformational (charismatic and inspirational) leadership styles have a significant influence on the employess working achievement. Inspirational leadership style is the most dominant variable affecting the working achievement of employees at PT Jamsostek Makassar Branch (calculated value of $t = 4,939$). The extent contribution of transactional and transformational leadership styles on the employees working achievement is 50,01 % and the rest 49,99% is influenced by other variables not studied.

Key words : transactional leadership style, transformational leadership style, employees working achievement.

KATA PENGANTAR

Alhamdulillah dengan puji syukur kami panjatkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat, taufiq dan hidayahNya sehingga penelitian ini dapat terselesaikan dan tersusun tesis dengan judul “ Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT Jamsostek (Persero) Cabang Makassar. Tesis ini ditulis sebagai salah satu syarat untuk mencapai gelar Magister Manajemen pada program pendidikan Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Hasanuddin Makassar.

Selesainya penelitian dan penulisan tesis ini tak lupa bantuan dari banyak pihak. Penulis menyadari bahwa tanpa bantuan tersebut penelitian ini tidak mungkin dapat diselesaikan. Oleh karena itu pada kesempatan yang berbahagia penulis tak lupa menghaturkan ucapan terima kasih yang setulus-tulusnya dan penghargaan yang setinggi-tingginya kepada :

1. Bapak Prof. Dr. Nurdin Brasit, SE., M.Si selaku Pembimbing I dan Bapak Dr. Haris Maupa, SE, M.Si, selaku Pembimbing II yang telah memberikan dorongan dan bimbingan kepada penulis.
2. Bapak Prof.Dr. Hj. Siti Haerani, SE., M.Si, Dr. Muh. Idrus Taba, SE., M.Si dan Dr. Ria Mardiana, SE., M.Si selaku dosen penguji yang telah memberikan masukan dan kritikan kepada penulis
3. Bapak Rektor, Bapak Direktur Program Pascasarjana dan Bapak/ Ibu dosen serta seluruh staf/ pegawai akademik Magister Manajemen

Pascasarjana Universitas Hasanuddin yang telah membagi ilmu dan membantu penulis dalam penyelesaian studi pada Program Magister Manajemen Pascasarjana Universitas Hasanuddin.

4. Bapak/ Ibu Direksi dan seluruh jajaran PT Jamsostek (Persero) yang telah memberikan izin dan beasiswa untuk menempuh program S2 pada program studi MM Unhas
5. Kepala Kantor Wilayah VII Bapak Nasrun Baso, SE dan karyawan/ karyawan PT Jamsostek (Persero) Kantor Cabang Makassar yang telah memberikan bantuan, motivasi dan moril untuk penyelesaian penulisan tesis ini
6. Kepada yang kubanggakan istriku dan anak-anakku yang tercinta yang dengan tulus dan ikhlas serta doa yang selama ini diberikan kepada penulis dalam menyelesaikan studi pada Magister Manajemen Universitas Hasanuddin
7. I kepada seluruh teman-teman angkatan V kelas eksekutif yang telah memberikan motivasi, kebersamaan, sumbangan pikiran dan dukungannya selama ini.
8. Semua pihak yang tidak dapat kami sebutkan satu persatu yang telah memberikan bantuan dan dukungannya kepada penulis untuk penyelesaian tesis ini.

Atas segala keterbatasan dalam penyusunan tesis ini, sehingga mungkin terdapat banyak kekurangan oleh karena itu dengan segala

kerendahan hati penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun untuk perbaikan. Semoga tesis ini bermanfaat bagi semua pihak yang berkepentingan.

Makassar, 17 April 2008
Wassalam

H. Muh. Syatir, S.Sos, MM

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN PENGESAHAN	i
ABSTRAK	ii
DAFTAR ISI	iii
DAFTAR TABEL	v
DAFTAR GAMBAR	vi
DAFTAR LAMPIRAN	vii
BAB I PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Rumusan Masalah	7
C. Tujuan Penelitian	8
D. Manfaat Penelitian	9
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	10
A. Penelitian Terdahulu	10
B. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia	13
C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia	15
D. Konsep Pemimpin dan Kepemimpinan	20
E. Konsep Gaya Kepemimpinan	26
F. Konsep Prestasi Kerja	39
G. Faktor-Faktor Yang Menentukan Prestasi Kerja	50
H. Kerangka Pikir	55
I. Hipotesis	57
BAB III METODE PENELITIAN	58

	A. Desain Penelitian	58
	B. Lokasi dan Waktu Penelitian	58
	C. Jenis dan Sumber Data	58
	D. Populasi dan Sampel	59
	E. Teknik Pengumpulan Data	59
	F. Metode Analisis Data	60
	G. Definisi Operasional Variabel	62
BAB IV	GAMBARAN UMUM PERUSAHAAN	64
	A. Sejarah Berdirinya Perusahaan	64
	B. Visi dan Misi Perusahaan	67
	C. Pelayanan Kepesertaan	68
	D. Struktur Organisasi	69
BAB V	HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN	82
	A. Deskripsi Karakteristik Responden	82
	B. Deskripsi Karakteristik Variabel	85
	C. Analisis Regresi Linier Berganda	92
	D. Pembahasan	97
BAB VI	KESIMPULAN DAN SARAN	102
	A. Kesimpulan	102
	B. Saran/Rekomendasi	103
DAFTAR PUSTAKA		105

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1. Distribusi Responden Menurut Jenis Kelamin	82
Tabel 2. Distribusi Responden Menurut Umur	83
Tabel 3. Distribusi Responden Menurut Status Perkawinan	83
Tabel 4. Distribusi Responden Menurut Tingkat Pendidikan	84
Tabel 5. Distribusi Responden Menurut Masa Kerja	85
Tabel 6. Nilai Rata-rata, dan Std. Deviasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Prestasi Kerja	86
Tabel 7. Nilai Rata-rata, dan Std. Deviasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Imbalan Tergantung	87
Tabel 8. Nilai Rata-rata, dan Std. Deviasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Laizez-Faire	88
Tabel 9. Nilai Rata-rata, dan Std. Deviasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kharismatik	89
Tabel 10. Nilai Rata-rata, dan Std. Deviasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Inspirasional	90
Tabel 11. Nilai Rata-rata, dan Std. Deviasi Jawaban Responden Terhadap Variabel Kinerja Pelayanan	92
Tabel 12. Ringkasan Hasil Analisis Regresi Linier Berganda	93
Tabel 13. Hasil Pengujian Secara Parsial (Uji-t)	95

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1. Hubungan Kausal Teori Kepemimpinan Tapak Tujuan	28
Gambar 2. Diagram Hubungan Kepuasan Kerja, Struktur Tugas dan Kepemimpinan Direktif	31
Gambar 3. Proses Prestasi Kerja Individu Dalam Organisasi	54
Gambar 4. Kerangka Pikir Penelitian	56
Gambar 5. Struktur Organisasi PT. Jamsostek (persero) Cabang	70

Makassar

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran 1. Daftar Pertanyaan (Questionnaire)	109
Lampiran 2. Data Responden Penelitian	115
Lampiran 3. Hasil Descriptive Statistic	119
Lampiran 4. Hasil Regresi Berganda	130

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Di Era Globalisasi yang diringi dengan pertumbuhan ekonomi dan perkembangan teknologi, dunia usaha pun mengalami perkembangan yang pesat dengan munculnya berbagai perusahaan yang berusaha menciptakan produk dan jasa guna memenuhi kebutuhan konsumen. Perkembangan pesat dalam dunia usaha, pada satu sisi mencerminkan kesejahteraan masyarakat yaitu semakin meningkatnya daya beli masyarakat atau konsumen. Tetapi pada sisi lain perkembangan itu menyebabkan semakin ketatnya persaingan dalam dunia usaha yang sejenis. Perusahaan-perusahaan dewasa ini dituntut untuk bekerja lebih efisien, efektif dan tanggap mengantisipasi perkembangan pasar yang dimasuki saat ini dan di masa yang akan datang, baik dalam upaya mempertahankan pangsa pasar yang ada maupun untuk dapat mengungguli persaingan

Sumber daya manusia sebagai asset ataupun mitra kerja perusahaan mempunyai peran yang berarti dalam mencapai tujuan perusahaan. Pengelolaan manajemen sumber daya manusia pada perusahaan perlu dilakukan untuk menciptakan sumber daya manusia yang memiliki wawasan yang luas, sehingga mempunyai kualitas sebagai mitra kerja perusahaan guna mencapai tujuan perusahaan. Claman dalam Dwijanto (2002:75) menyatakan bahwa satu prinsip utama ekonomi yang berbasis pengetahuan

adalah karyawan tidak lagi dipandang sebagai suatu komponen yang dapat dengan begitu saja diganti dengan komponen lainnya. Dengan demikian karyawan adalah *human capital*, dan merupakan satu-satunya sumber daya perusahaan yang tidak terbatas nilainya dan dapat melakukan perubahan diri melalui *continuous learning process*.

Karyawan sebagai sumber daya manusia perusahaan haruslah mempunyai komitmen yang searah dengan tujuan perusahaan dan dituntut berperilaku profesional dibidangnya serta mampu mengamati kejadian dan peristiwa yang terjadi disekitarnya. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa karyawan harus memiliki pengetahuan, kecerdasan dan wawasan yang luas untuk dapat menyikapi setiap kejadian terutama terhadap bidang pekerjaannya sendiri. Hal ini sejalan dengan kemajuan ilmu pengetahuan dan teknologi saat ini yang dapat diserap oleh siapa saja sebagai sumber informasi.

Sehubungan dengan hal tersebut di atas, maka sumber daya manusia menjadi suatu masalah yang sangat penting dalam kelangsungan hidup perusahaan. Berhasil atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan sangatlah tergantung pada kemampuan dan kegiatan personilnya yang bekerja secara maksimal, dalam meningkatkan sumber daya manusia yang memiliki etos kerja produktif, keterampilan, kreativitas, disiplin, profesionalisme, serta memiliki kemampuan memanfaatkan, mengembangkan, dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK).

Secara umum dapat dikatakan bahwa suatu organisasi apapun tidak akan mampu mencapai tujuannya tanpa kepemimpinan. Kepemimpinan adalah kunci utama dari seluruh kegiatan organisasi. Kepemimpinan merupakan fenomena kompleks sehingga efektivitas kepemimpinan memerlukan proses yang terencana, teratur, berkelanjutan dan berkesinambungan yang harus ditanamkan dan dibina sepanjang masa. Dengan demikian titik sentral dalam sebuah organisasi adalah unsur kepemimpinan yang ada di dalamnya.

Kartasasmita (1994 : 3) mengemukakan bahwa untuk pencapaian tujuan organisasi perlu upaya peningkatan sumber daya manusia yang dilakukan melalui empat alur, yaitu: (1) peningkatan kualitas hidup baik kualitas manusia maupun kualitas kehidupannya, (2) peningkatan kualitas sumber daya manusia yang produktif dan upaya penyebarannya, (3) peningkatan kualitas sumber daya manusia yang berkemampuan dalam memanfaatkan, mengembangkan, dan menguasai ilmu pengetahuan dan teknologi (IPTEK), (4) pengembangan pranata yang mendukung peningkatan sumber daya manusia.

Interaksi di antara berbagai sumber daya manusia diperlukan pengelolaan manajemen. Manajemen adalah suatu proses yang mengandung berbagai implikasi dari proses kegiatan perencanaan, mengorganisasikan, memimpin dan mengendalikan, (Stoner et al., 1996 : 10). Kepemimpinan dimaksudkan sebagai upaya mempengaruhi dan

mengarahkan jalannya interaksi di antara sumber daya ke arah tujuan yang ingin dicapai oleh organisasi secara bersama.

Proses kepemimpinan harus dapat dipandang sebagai suatu interaksi antara pemimpin dan yang dipimpin, sehingga kepemimpinan hanya bisa berlangsung jika ada interaksi yang positif antara yang dipimpin dan bawahan. Menurut Hersey and Blanchard (1982:99) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan pada suatu situasi tertentu. Hal ini menunjukkan bahwa proses kepemimpinan akan berjalan jika terjadi interaksi di antara pemimpin dan bawahan di dalam suatu situasi tertentu.

Selanjutnya dalam penelitian ini kajian pola kepemimpinan dilihat dari interaksi sumber daya manusia sebagai suatu manajemen kelompok atau organisasi perusahaan. Proses interaksi terjadi dengan adanya pengembangan pola kepemimpinan yang dapat menjadi sumber inspirasi pengembangan pola manajemen atau organisasi perusahaan sebagai suatu sistem. Dengan demikian seorang pemimpin haruslah memenuhi unsur-unsur manajemen yaitu pemimpin adalah seorang perencana, pengorganisasi, pengarah, pengawas dan bahkan memberikan petunjuk, bimbingan dan arahan kepada bawahannya pada saat dibutuhkan, selain itu juga seorang pemimpin perlu menyadari bahwa ia tidak mungkin dapat bekerja dengan hasil yang baik tanpa adanya kerjasama dengan bawahannya.

Di lain pihak, seorang pemimpin juga harus mampu menciptakan lingkungan kerja yang kondusif, mampu mempengaruhi dan mengarahkan sikap dan perilaku baik terhadap seseorang secara individu maupun terhadap beberapa orang (kelompok), bahkan terhadap semua orang yang ada dalam organisasi. Mintzberg dalam Syafar (2001, 8-9) mengemukakan bahwa manajer berperan sebagai orang yang difigurkan (*figurehead*), penggerak (*leader*), penghubung (*liaison role*), pemantau (*monitor role*), penyebar informasi (*disseminate role*), juru bicara (*spokesman role*), wirausahawan (*entrepreneur*), orang yang mampu mengatasi kesulitan (*disturbance handler*), pengalokasi sumber daya (*resource allocator*), dan sebagai perunding (*negotiator*).

Dengan pemahaman tersebut di atas seorang pemimpin sangat berperan penting untuk menggerakkan roda organisasi ke arah pencapaian tujuan, tetapi gaya atau pola seseorang pemimpin sangat dipengaruhi oleh potensi yang dimilikinya seperti bakat dan keturunan yang ada dalam dirinya dan pengaruh lingkungan sosial-budaya dimana ia hidup dan berintraksi.

Strategi kepemimpinan sebagaimana yang disebutkan Pavar and Eastmen (1997:80-109) adalah strategi kepemimpinan transaksional. Pemimpin yang transaksional adalah pemimpin yang mengoperasikan sistem atau kultur yang ada dengan:

- a. berusaha untuk, memuaskan kebutuhan-kebutuhan para bawahan dengan menitikberatkan pada pemberian imbalan (reward) pada perubahan perilaku (imbalan tergantung)
- b. memberikan perhatian yang lebih besar pada deviasi, kesalahan-kesalahan, atau ketidakteraturan dan mengambil tindakan korektif.

Selanjutnya model kepemimpinan yang dikemukakan oleh Bass dalam Natsir (2004:8) adalah kepemimpinan transformasional. Kepemimpinan transformasional adalah sebagai pengaruh pemimpin atau atasan terhadap bawahan. Para bawahan merupakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka memperoleh motivasi dan dorongan untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan. Selanjutnya dinyatakan bahwa Kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional, sebab kepemimpinan transformasional tidak hanya mengakui kebutuhan bawahan, tetapi juga mencoba berusaha meningkatkan kebutuhan tersebut dari tingkatan yang rendah ke tingkatan yang lebih tinggi sampai kepada tingkatan yang mapan (Bass and Avolio, 1990). Sehingga proses kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan kemampuan bawahan untuk memimpin diri mereka sendiri, mengambil

tanggung jawab bagi tindakannya sendiri, dan memperoleh imbalan berdasarkan kemampuan kemandiriannya.

PT. Jamsostek (Persero) Cabang Makassar, sebagai salah satu BUMN yang berkedudukan di Kota Makassar juga termasuk salah satu industri jasa yang tingkat persaingannya sangat dinamis dan kompleks, sehingga diperlukan sumber daya manusia atau pemimpin yang berkualitas, mempunyai wawasan yang luas dan mampu mengatasi masalah-masalah yang dihadapi, serta mampu memotivasi karyawan untuk selalu meningkatkan prestasi kerjanya. Dengan adanya gaya kepemimpinan yang efektif, pengembangan manajemen sumber daya manusia kedepan diarahkan pada tataran peningkatan prestasi kerja karyawan dan organisasi, sehingga pada akhirnya sejalan dengan visi dan misi perusahaan dapat terwujud.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka masalah pokok dalam penelitian ini dirumuskan sebagai berikut :

1. Apakah gaya kepemimpinan yang terdiri dari imbalan tergantung; laissez faire, kharismatik, dan inspirasional mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Makassar ?

2. Variabel gaya kepemimpinan manakah yang mempunyai pengaruh yang paling dominan terhadap terhadap prestasi kerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Makassar ?

C. Tujuan Penelitian

Adapun tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan yang terdiri dari imbalan tergantung; laizzes faire, kharismatik, dan inspirasional terhadap prestasi kerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Makassar.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis variabel gaya kepemimpinan manakah yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap prestasi kerja karyawan PT. Jamsostek (Persero) Cabang Makassar.

D. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat yang diharapkan dari hasil penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sebagai bahan masukan bagi manajemen perusahaan dalam upaya meningkatkan kinerja/prestasi kerja karyawan melalui aplikasi gaya kepemimpinan yang efektif.

2. Sebagai bahan referensi tambahan bagi para peneliti dibidang sumberdaya manusia khususnya dalam bidang kepemimpinan di dalam perusahaan bisnis.
3. Sebagai referensi tambahan bagi penulis dalam menambah wawasan pengetahuan dalam bidang manajemen sumber daya manusia dan ilmu kepemimpinan dalam organisasi bisnis.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Penelitian Terdahulu

Berikut diuraikan beberapa penelitian yang pernah dilakukan oleh peneliti lain yang berkaitan dengan penelitian ini, yakni :

1. Putro (1991), melakukan penelitian pada sebuah BUMN bidang telekomunikasi di Jakarta (sekarang, PT Telkom. Tbk). Hasil penelitiannya menemukan bahwa semakin banyak pengarahan dari atasan (*initiating structure*), semakin tinggi rasa hormat bawahan terhadap atasannya. Akan tetapi sikap hormat bawahan tidak dipengaruhi oleh konsiderat atasan. Hal ini berarti bahwa sikap hormat terhadap atasan merupakan bagian dari perhatian atasan terhadap masalah-masalah yang dihadapi oleh bawahannya. Konsekuensi dari kondisi seperti ini adalah kesediaan pemimpin untuk mengurangi inisiasinya bila para bawahan sudah merasa mampu mengatasi permasalahan dan berpartisipasi dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu kepemimpinan akan menjadi efektif jika pengarahan atasan merupakan fungsi dari perhatian atasan dalam rangka mengurangi ketidakpastian dan kekhawatiran bawahan atas pekerjaan yang dihadapinya. Disamping itu, inisiasi pemimpin perlu dikurangi pada saat bawahan merasa mampu berpartisipasi dalam proses kepemimpinan.

2. Widodo (1996) berjudul “Analisis Pengaruh Variabel-variabel Pengelola Sumber Daya Manusia terhadap Prestasi Kerja Dosen Fakultas Ekonomi PTS di Kotamadya Semarang” menghasilkan kesimpulan sebagai berikut :
 - a. Variabel-variabel pengelolaan sumber daya, yakni penggajian, kesejahteraan, pengembangan, dan promosi secara bersama-sama mempunyai pengaruh yang sangat bermakna terhadap prestasi kerja dosen fakultas ekonomi program studi ilmu manajemen pada PTS di Kotamadya Semarang.
 - b. Tidak ada perbedaan prestasi kerja antara dosen pria dengan dosen wanita.
3. Fandi Tjiptono dan Akhmad Syahroza, (1999), menemukan bahwa kepemimpinan transformasional menunjukkan bahwa pemimpin yang menunjukkan empati dan mengkonsumsi visi mempengaruhi kepercayaan bawahan pada kegiatan organisasi secara signifikan. Pemimpin yang memproyeksikan dirinya bertindak percaya diri dan penuh keyakinan tidak mempengaruhi kekaguman bawahan terhadap kemampuan pemimpinnya secara signifikan, namun perilaku pemimpin dan kompetensi personal dan komitmen total pada misi organisasi ternyata dapat mempengaruhi secara signifikan perasaan kagum bawahannya. Selanjutnya penelitian ini juga mengindikasikan bahwa pengaruh kemampuan pemimpin meyakinkan bawahan akan kompetensi mereka dan kemampuan pemimpin mendelegasikan tanggung jawab dan memberi kesempatan bagi bawahan

untuk sukses tidak berpengaruh secara signifikan terhadap kepercayaan bawahan pada kemampuannya sendiri untuk mengendalikan situasi (pemberdayaan). Namun demikian secara parsial kemampuan pemimpin meyakinkan kompetensi bawahan berpengaruh secara signifikan.

4. Waldman et al., (2001) pengaruh pimpinan terhadap kinerja organisasi adalah sangat dimungkinkan, kepemimpinan kharismatik hanya memprediksi kinerja pada kondisi lingkungan ketidakpastian. Korelasi terjadi pada saat terjadi hubungan yang signifikan secara statistik antara kepemimpinan transaksional atau kepemimpinan kharismatik dan ketidakpastian lingkungan, meskipun pada kenyataannya diukur dengan menggunakan metode-metode umum dan kejadian yang menunjukkan mereka *covary*. Kepemimpinan transaksional tidak berkorelasi secara signifikan dengan kinerja, sebaliknya secara marginal kepemimpinan kharismatik secara signifikan berkorelasi dengan kinerja. Ketika kharisma-*uncertainty* dan transaksional-*uncertainty* dimasukkan bersama ke dalam persamaan, hanya koefisien kharismatik *uncertainty* yang signifikan. Hasil ini memungkinkan kharismatik dalam interaksinya dengan *uncertainty* menjadi variabel kunci dalam memprediksi kinerja.

B. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan manajemen sumber daya manusia dimulai sejak sebelum Perang dunia Pertama sekitar tahun 1915. Selama Perang dunia Pertama, di

Amerika angkatan perang mengembangkan suatu korps pengujian psikologi, suatu seksi pengujian serikat buruh dan suatu seksi semangat kerja. Orang-orang yang telah terlatih dalam praktek-praktek tersebut kemudian menjadi manajer personalia dibidang industri. Mereka ini menerapkan pengalaman yang telah diperolehnya selama perang. Tuntutan-tuntutan yang semakin meningkat dibidang personalia menyebabkan tuntutan terhadap kualifikasi manajer personalia meningkat. Bahkan tidak jarang banyak manajer personalia yang akhirnya menduduki posisi pimpinan puncak perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia memiliki berbagai pengertian, baik secara sederhana maupun secara luas dan dapat dilihat dari beberapa pendapat ahli sumber daya manusia, namun kita sering menemukan beberapa penafsiran yang disesuaikan dengan titik pandang masing-masing ahli, tetapi pada prinsipnya definisi tersebut memiliki maksud yang sama, yaitu bahwa kegiatan atau aktifitas sumber daya manusia bukan hanya sekedar kegiatan mengelola karyawan tetapi lebih luas dari itu yaitu mengembangkan manusia sehingga mempunyai nilai tambah bagi perusahaan. Berdasarkan hal tersebut berikut ini dikemukakan pengertian manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2000:31) yaitu : *Strategic Human Resource Management is the linking of Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility*". Berdasarkan pengertian tersebut dapat ditarik suatu kesimpulan

bahwa, kita terutama mengelola manusia, bukan sumber daya yang lain. Keberhasilan bisnis sangat ditentukan kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia yang inovatif dan fleksibel.

Flippo (1998 : 5) mengemukakan bahwa : Manajemen Personalia adalah Perencanaan, Pengorganisasian, Pengarahan dan Pengawasan kegiatan-kegiatan Pengadaan, Pengembangan, Pemberian, Kompensasi, Pengintegrasian, Pemeliharaan dan Pelapasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat. Simamora (1997:3) mengemukakan bahwa: Manajemen sumber daya Manusia (human resources management adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok kerja "

Selanjutnya Tulus (1993:3) mengemukakan pula pengertian manajemen sumber daya manusia secara umum, yaitu : Manajemen Sumber Daya Manusia adalah perencanaan, pengorganisasian, Pengarahan, dan Pengawasan atas Pengadaan, Pengembangan, Pemberian kompensasi, Pengintegrasian, Pemeliharaan dan Pemutusan hubungan tenaga kerja dengan maksud untuk membantu mencapai tujuan perusahaan, individu dan masyarakat.

Berdasarkan beberapa pendapat ahli di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa manajemen sumber daya manusia tidak hanya memperhatikan kepentingan perusahaan, tetapi juga memperhatikan

kebutuhan karyawan, organisasi, lingkungan dunia usaha serta tuntutan-tuntutan masyarakat luas.

C. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Organisasi moderen terdiri dari beberapa fungsi yang mempunyai tugas dan tanggung jawab. Salah satu fungsi tersebut adalah fungsi manajemen sumberdaya manusia. Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia adalah :

1. Fungsi Manajerial

Fungsi manajerial meliputi :

a) Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan (*Planning*) berarti penentuan program tenaga kerja yang akan membantu tercapainya sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

b). Pengorganisasian (*Organizing*)

Setelah serangkaian tindakan ditetapkan perlu disusun organisasi untuk melaksanakannya. Organisasi adalah alat untuk mencapai tujuan menyusun organisasi berarti merancang struktur berbagai hubungan antara jabatan atau pekerjaan, personalia, dan faktor-faktor fisik.

c) Pengarahan (*Directing, Motivation*)

Fungsi yang menghidupkan menjadi semakin penting. Fungsi ini disebut pengarahan, motivasi, pelaksanaan atau pemberian perintah. Fungsi ini mengusahakan agar orang mau bekerjasama dengan efektif.

d) Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian (*Controlling*) adalah fungsi manajerial yang berhubungan dengan pengaturan kegiatan agar sesuai dengan rencana tenaga kerja yang sebelumnya telah dirumuskan berdasarkan analisis terhadap sasaran dasar organisasi.

2. Fungsi Operasional

Fungsi Operasional meliputi :

a) Pengadaan (*Procurement*)

Fungsi operasional yang pertama manajemen sumber daya manusia adalah usaha memperoleh jenis dan jumlah yang tepat dari tenaga yang diperlukan untuk mencapai sasaran organisasi. Fungsi ini meliputi penentuan dan perekrutan sumber daya manusia yang dibutuhkan, seleksi dan penempatan.

b) Pengembangan (*Training and Development*)

Tenaga kerja yang sudah diperoleh harus dikembangkan lebih lanjut melalui usaha pelatihan dan pengembangan.

c) Kompensasi (*Compensation*)

Fungsi ini dirumuskan sebagai balas jasa yang layak dan memadai kepada tenaga kerja sesuai dengan sumbangannya dalam pencapaian organisasi.

d) Integrasi (*Integration*)

Integrasi ini menyangkut penyesuaian kepentingan-kepentingan perorangan dengan kepentingan organisasi dan masyarakat.

e) Pemeliharaan (*Maintenance*)

Fungsi ini mempertahankan dan meningkatkan kondisi yang telah ada. Perhatian dititik beratkan pada pemeliharaan serta sikap yang menyenangkan.

f) Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

Fungsi ini adalah untuk memutuskan hubungan kerja karyawan dengan organisasi dan mengembalikannya kepada masyarakat. Organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan proses pemutusan sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan dan menjamin bahwa warga masyarakat yang dikembalikan itu berada dalam keadaan yang sebaik mungkin.

Ada beberapa fungsi manajemen sumber daya manusia yang mengalami pengembangan secara teoritis, berdasarkan kondisi – kondisi bisnis saat ini yang tingkatan persaingannya begitu tajam. Dave Ulrich (1997), seorang Profesor di bidang Pengembangan Perusahaan dari Universitas Michigan mengemukakan bahwa:

" In the field of Human Resources, death rites have been proclaimed, eulogies written and funerals prepared for the demise of the HR Function. But these eulogies are premature. HR as we know it (with images of policy police, regulators, administrative guardians) has passed, and the rise of the new HR is well underway ".

Menurut Ulrich, Fungsi sumber daya manusia harus menetapkan standar yang lebih tinggi dari yang telah mereka miliki hingga saat ini. Mereka harus mengerakkan para karyawan lebih tinggi dari peran yang diembannya, sehingga dapat menjadi mitra, pemain dan pelopor dalam memberikan keuntungan kepada perusahaan. Untuk itulah Ulrich mendefinisikan beberapa fungsi yang harus di jalankan oleh manajemen sumber daya manusia, agar dapat memberikan hasil dan menciptakan keuntungan dari keberadaan mereka di dalam perusahaan, yaitu :

a) Sebagai Mitra Bisnis Strategis

Fungsi SDM dan para praktisiannya dituntut untuk mempunyai kemampuan dalam menterjemahkan strategi bisnis yang ditetapkan perusahaan, menjadi tindakan-tindakan yang nyata di lapangan. Fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu memberikan masukan-masukkan yang bernilai tambah kepada tim bisnis perusahaan, dalam penyusunan strategi bisnis. Di samping itu, seorang praktisi SDM harus mampu mengembangkan ketajaman pengetahuannya di bidang bisnis, mempunyai orientasi terhadap pelanggan dan mempunyai pemahaman tentang kompetisi yang terjadi dalam bisnis yang dijalani oleh perusahaan.

b) Ahli di bidang administrasi

Sebagai ahli di bidang administrasi, Fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu melakukan rekayasa ulang terhadap proses-proses kerja yang dilakukannya selama ini. Dengan demikian proses administrasi di bidang SDM akan menjadi lebih efisien dan efektif dalam melayani kebutuhan manajemen atau para karyawan akan informasi SDM

c) Pendukung & pendorong kemajuan karyawan

Dalam perannya sebagai pendukung dan pendorong kemajuan karyawan, Fungsi SDM dan para praktisinya dituntut untuk mampu mengenali kebutuhan-kebutuhan para karyawan, menyelaraskan kebutuhan-kebutuhan karyawan dengan harapan-harapan perusahaan, dan berupaya keras untuk melakukan langkah-langkah terbaik untuk mendorong agar kebutuhan-kebutuhan tersebut terpenuhi secara optimal. Fungsi SDM dan para praktisinya juga harus mampu untuk menciptakan suasana kerja yang dapat memberdayakan karyawan dan memotivasi mereka untuk memberikan kontribusi terbaiknya kepada perusahaan.

d) Agen perubahan

Dalam kapasitasnya sebagai agen perubahan, Fungsi SDM dan para praktisinya dituntut untuk mampu menjadi katalisator perubahan di dalam perusahaan. Fungsi SDM dan para praktisinya harus mampu berperan dalam mempercepat dan mengelola proses perubahan yang dicanangkan oleh perusahaan secara efektif. Disamping itu, mereka

dituntut pula untuk mampu mengenali hambatan-hambatan yang mungkin dihadapi oleh perusahaan bila perubahan dilakukan. Dengan demikian dapat mencegah terjadinya gejolak sosial, yang kontra produktif di dalam perusahaan.

D. Konsep Pemimpin dan Kepemimpinan

Masalah kepemimpinan menjadi semakin menarik perhatian banyak kalangan untuk dikaji, utamanya dalam kajian manajemen kontemporer, sebab kepemimpinan memiliki dimensi yang luas. Kepemimpinan tidak hanya berarti pemimpin terhadap manusia, tetapi juga merupakan pemimpin terhadap perubahan. Seorang pemimpin tidak hanya mempengaruhi bawahan, tetapi juga merupakan sebagai sumber inspirasi dan motivasi bawahannya. Oleh sebab itu definisi dan penafsiran kepemimpinan semakin beragam dalam perkembangannya. (Natsir, 2004 : 17)

Secara etimologi pemimpin dan kepemimpinan berasal dari kata *pimpin (to lead)* kemudian dengan penambahan imbuhan (konjungsi) berubah menjadi pemimpin (*leader*) dan kepemimpinan (*leadership*). Dalam kepemimpinan terdapat hubungan antara manusia yaitu hubungan mempengaruhi (dari pemimpin) dan hubungan kepatuhan/ketaatan para bawahan karena dipengaruhi oleh kewibawaan pemimpin.

Pemimpin dan kepemimpinan tersebut bersifat universal, artinya selalu ada dan senantiasa diperlukan pada setiap usaha bersama manusia dalam

segenap organisasi mulai dari tingkat yang paling kecil atau intim, yaitu keluarga, sampai pada tingkat desa, kota, negara, dari tingkat lokal, regional sampai nasional dan internasional, di manapun dan kapanpun juga.

Kartono (1992:38) memberikan pengertian pemimpin dan kepemimpinan sebagai berikut : pemimpin adalah seorang pribadi yang memiliki kecakapan dan kelebihan, khususnya kecakapan kelebihan di suatu bidang sehingga mampu mempengaruhi orang lain untuk bersama-sama melakukan aktivitas tertentu, demi pencapaian satu atau beberapa tujuan, sedangkan kepemimpinan itu sifat spesifik, khas diperlukan bagi satu situasi khusus yang harus sesuai dan bisa diterima oleh kelompoknya, juga bersangkutan serta pas dengan situasi zamannya.

Dari beberapa pendapat para ahli tersebut di atas, disimpulkan bahwa yang disebut dengan pemimpin adalah jika seseorang mampu mempengaruhi orang lain untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Sedangkan kepemimpinan adalah suatu proses yang mengarahkan dan mempengaruhi serta melibatkan/ menggerakkan orang lain atau kelompok orang untuk mencapai tujuan seseorang atau kelompok dalam situasi tertentu.

Kepemimpinan tersebut terjadi jika di dalamnya terpenuhi unsur-unsur sebagai berikut :

1. Ada orang-orang atau pihak yang mempengaruhi atau menggerakkan (yang memimpin/pimpinan).

2. Ada orang-orang atau pihak yang dipengaruhi atau digerakkan untuk mencapai tujuan tertentu (yang dipimpin/bawahan).

Pengertian kepemimpinan demikian mempunyai ruang lingkup yang luas. Artinya bisa saja terjadi di luar organisasi/perusahaan yang tanpa dibatasi oleh aturan dan birokrasi serta tatakrama organisasi, yaitu manakala seorang mampu mempengaruhi orang lain ke arah pencapaian suatu tujuan. Apabila dihubungkan dengan manajemen maka kepemimpinan tersebut dibatasi oleh aturan-aturan birokrasi dan tatakrama organisasi. Dengan kata lain bahwa manajemen/manajer merupakan suatu pemikiran yang khusus dari kepemimpinan dalam organisasi kerja. Kepemimpinan manajemen yaitu suatu kepemimpinan yang bersifat sebagai proses pengarahan terhadap pencapaian tujuan dan pembinaan atas tenaga atau orang yang terlibat dalam proses pencapaian tujuan itu dengan cara mempengaruhi, memotivasi dan mengendalikannya.

Sejalan dengan pendapat di atas, Siagian (1988:61) menyatakan bahwa: ditinjau dari segi manajemen, kepemimpinan harus diartikan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang lain agar mau, mampu dan dapat mengikuti keinginan manajemen demi tercapainya tujuan yang telah ditentukan sebelumnya dengan efisien, efektif dan ekonomis.

Dalam proses kepemimpinan manajemen dijalankan oleh para manajer pada seluruh tingkatan manajemen melalui pelaksanaan keseluruhan fungsi-fungsi manajemen. Sehingga seorang manajer bisa

sebagai seorang pemimpin yaitu pada saat manajer tersebut mampu mempengaruhi perilaku bawahannya untuk mencapai tujuan tertentu, tetapi seorang pemimpin belum tentu seorang manajer.

Kepemimpinan dapat dipandang sebagai suatu seni dan ilmu pengetahuan, juga sebagai profesi. Sebagai suatu profesi kepemimpinan memenuhi kriteria, "*knowledge, competent application, social responsibility; self control* (Torgesen dalam Syafar, 2001: 23), kepemimpinan dapat juga dilihat dari segi sifat, perilaku, situasi, dan kaitannya dengan perubahan lingkungan (kepemimpinan transformasional).

Gibson (1997:5) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Selanjutnya Bass and Avolio (1990 : 21) mengemukakan definisi kepemimpinan sebagai suatu interaksi antar anggota suatu kelompok. Pemimpin merupakan agen perubahan, orang yang perilakunya akan lebih mempengaruhi orang lain dari pada perilaku orang lain yang mempengaruhi mereka. Kepemimpinan timbul ketika satu anggota kelompok mengubah motivasi akan kompetensi anggota lainnya di dalam kelompok.

Pengertian lain menurut Katz and Kahn, (1978 : 528) kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi, sedangkan Rauch and Behling (1984 : 46) memberikan pengertian

kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang di organisasi ke arah pencapaian tujuan. Selanjutnya, Dwivedi (Syafar, 2001:25) mengemukakan kepemimpinan sebagai suatu proses mempengaruhi orang lain untuk memobilisasikan dan mengarahkan usaha mereka kepada tujuan-tujuan tertentu dan berusaha untuk mencapai tujuan-tujuan tersebut.

Menurut Stoner (1996 : 161) definisi kepemimpinan manajerial sebagai proses mengarahkan dan mempengaruhi aktifitas yang berkaitan dengan tugas dari anggota kelompok. Pengertian kepemimpinan lainnya menurut Robbins (2002: 163-164) kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan, dimana bentuk pengaruh tersebut dapat secara formal seperti tingkat manajerial pada suatu organisasi, dan non formal yang kepentingannya lama atau bahkan melebihi pengaruh struktur formal, atau dapat dikatakan bahwa seorang pemimpin dapat saja muncul dalam suatu kelompok walaupun tidak diangkat secara formal. Pendapat lainnya, Winardi (2000 : 47) kepemimpinan merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern.

Berdasarkan pandangan para teoritis tersebut di atas, maka ada beberapa perbedaan dan persamaan diantara mereka. Sebagian menganggap kepemimpinan adalah kemampuan seseorang mengarahkan orang lain, ada

pula yang menekankan pada kemampuan mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan. Kesimpulannya bahwa seseorang pemimpin harus memiliki kemampuan lebih untuk mengarahkan dan mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara agar tujuan tercapai.

Stoner (1996 : 161) secara rinci mengemukakan implikasi defenisinya sebagai berikut :

- a. Kepemimpinan melibatkan orang lain (karyawan atau pengikut). Dengan kemauan mereka menerima pengarahan dari pemimpin dan membuat proses kepemimpinan menjadi mungkin, tanpa ada orang yang dipimpin, semua mutu kepemimpinan dari seorang manajer menjadi tidak relevan.
- b. Kepemimpinan melibatkan distribusi kekuasaan yang tidak merata antara pemimpin dan anggota kelompok. Anggota kelompok bukannya tanpa kekuasaan, mereka dapat dan membentuk aktivitas kelompok dengan berbagai cara. Sekalipun demikian, pemimpin biasanya mempunyai kekuasaan lebih besar.
- c. Kepemimpinan adalah kemampuan menggunakan berbagai bentuk kekuasaan untuk mempengaruhi tingkah laku pengikut dengan berbagai cara. Artinya, seorang pemimpin tidak hanya harus mampu menyuruh bawahannya untuk mengerjakan sesuatu, tetapi juga dapat mempengaruhinya untuk mengikuti petunjuk dan instruksinya.
- d. Kepemimpinan menggabungkan tiga aspek pertama dan mengakui bahwa kepemimpinan adalah mengenai nilai.

Pengertian kepemimpinan menurut Stoner tersebut di atas, adalah proses interaksi dan saling mempengaruhi antar pribadi baik pimpinan maupun karyawan. Aktivitas kepemimpinan akan berjalan dengan baik kalau terjadi hubungan timbal balik melalui proses komunikasi yang jelas.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa definisi kepemimpinan menurut beberapa ahli memiliki berbagai rumusan dengan berbagai perbedaan, akan tetapi pada dasarnya unsur-unsur kepemimpinan yaitu pemimpin, bawahan, tujuan yang ingin dicapai, dan situasi tertentu. Perkembangan teori kepemimpinan telah mengalami kemajuan yang pesat dan membuatnya semakin meluas dan kompleks. Kepemimpinan adalah fenomena yang kompleks, karena ia merupakan gejala kemanusiaan yang universal (Bass, 1981:5). Kepemimpinan juga merupakan salah satu topik yang paling banyak diamati sekaligus fenomena yang paling sedikit dipahami menurut Burns (Tjiptono dan Akhmad, 1999:5).

E. Konsep Gaya Kepemimpinan

1. Kepemimpinan Transaksional

Kepemimpinan transaksional pada hakekatnya adalah pertukaran antara produktifitas dengan imbalan atau hukuman. Kemampuan seorang pemimpin memberi imbalan atas pekerjaan yang telah dilakukan dan hukuman bagi pelanggaran aturan yang telah disepakati. Jadi terdapat kesepakatan antara pemimpin dan bawahan tentang apa yang seharusnya

dikerjakan oleh seorang bawahan agar dapat memperoleh imbalan atau agar dapat menghindari hukuman. Kepemimpinan transaksional sebetulnya juga mengandung nilai-nilai yang relevan dengan proses pertukaran atau keuntungan timbal balik. Pawar and Eastmen (1997:80-110) mengatakan bahwa perilaku seseorang dalam organisasi dapat diarahkan pada perilaku positif (produktif) dengan memberikan imbalan bagi pekerjaan yang berhasil dan hukuman bagi pelanggaran aturan main yang disepakati (imbalan tergantung).

Dengan demikian dapat dipahami bahwa efektifitas transaksional sangat ditentukan oleh kemampuan seorang pemimpin memberi imbalan bagi pekerjaan yang berhasil dan hukuman bagi pelanggaran aturan main yang disepakati, juga ditentukan oleh kemampuan seorang bawahan untuk menilai atau membandingkan antara kebaikan dengan kekurangan dari transaksi yang dilakukan dengan pemimpinnya.

Berikut ini adalah teori-teori yang berkaitan dengan kepemimpinan transaksional yaitu:

a. Teori Path Goal

Teori path goal menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap kepuasan dan kinerja bawahan. Teori ini telah dikembangkan oleh beberapa peneliti seperti *(Evans, 1974:172-178); (Fulk and Wenler, 1982:241-264); (House and Mitchell, 1974:81-108); (Stinson and Johnson, 1975:242-252). Evans (1970: 277-298) memperkenalkan teori path goal tanpa

memperhatikan pengaruh faktor situasi. Sedangkan, House (1971: 321-339), mengembangkan lebih jauh dengan memasukkan variabel-variabel situasional. Menurut Keller (Gibson, 1997 : 33-34) Teori path goal telah dikembangkan dengan dua dalil penting yaitu :

1. Tingkah laku pemimpin efektif, sejauhmana bawahan mempersepsikan perilaku tersebut sebagai suatu sumber kepuasan langsung atau sebagai sarana kepuasan di masa mendatang.
2. Tingkah laku pemimpin bersifat motivasional, sejauhmana memberikan kepuasan dari kebutuhan bawahan yang kontigen pada prestasi efektif dan melengkapi lingkungan bawahan dengan memberikan bimbingan, kejelasan arah, dan penghargaan yang dibutuhkan untuk prestasi efektif.

Teori ini pada hakekatnya adalah bagaimana pemimpin mempengaruhi persepsi bawahan tentang tujuan mereka bekerja, tujuan pribadi, dan jalan setapak menuju pencapaian tujuan. (Yukl Gary A. 1998:224)



Gambar 1. Hubungan Kausal Teori Kepemimpinan Tapak Tujuan

Berikut ini House and Mitchell (Syafar 2001: 42-43) mendefinisikan perilaku pemimpin dalam model ini sebagai berikut :

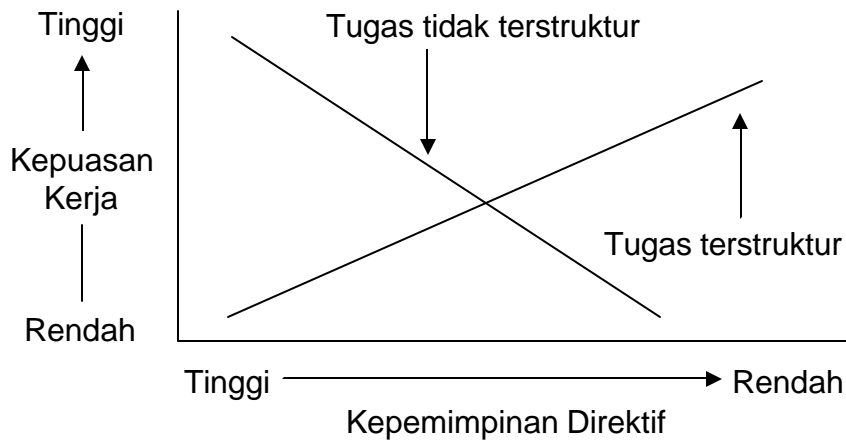
- a. *Supportive Leadership* (kepemimpinan yang mendukung): Memberi perhatian kepada kebutuhan para bawahan, memperlihatkan perhatian terhadap kesejahteraan mereka dan menciptakan iklim bersahabat dalam unit kerja mereka.
- b. *Directive Leadership* (kepemimpinan yang instruktif): Pemimpin membiarkan bawahannya mengetahui sendiri apa yang mereka dapat kerjakan, memberi bimbingan atau arahan khusus, meminta bawahan untuk mengikuti aturan-aturan dan prosedur-prosedur, serta menjadwalkan dan mengkoordinasikan pekerjaan.
- c. *Participative Leadership* (kepemimpinan partisipatif): Pemimpin mengadakan konsultasi dengan bawahan dan meminta serta menggunakan saran-saran bawahan.
- d. *Achievement-oriented leadership* (kepemimpinan yang berorientasi kepada keberhasilan), Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan yang menantang, melihat kemungkinan pengembangan unjuk kerja, melakukan penekanan pada unjuk kerja yang paling baik, dan memberi keyakinan kepada bawahan bahwa mereka dapat mencapai standar kerja yang tinggi.

Teori ini menunjukkan semakin tidak terstruktur tugas-tugas, semakin tinggi kepuasan kerja bawahan, sehingga perilaku kepemimpinan yang sesuai

adalah directive (Hersey and Blanchard, 1982 : 11). Sebaliknya dalam situasi di mana tugas-tugas terstruktur, semakin rendah tingkat kepuasan bawahan, bila diterapkan kepemimpinan direktif. Dengan kata lain, kepuasan kerja bawahan akan tinggi pada situasi tugas-tugas terstruktur dengan kepemimpinan direktif yang rendah.

House and Mitchell (1974: 31) mengemukakan bahwa, jika bawahan menjalankan tugas-tugas yang sangat terstruktur, maka perilaku kepemimpinan yang paling efektif adalah gaya kepemimpinan supportif tinggi (orientasi hubungan) atau orientasi tugas rendah. Dalam keadaan di mana tugas-tugas bawahan sangat terstruktur, maka kegiatan yang dilakukan oleh bawahan kurang perlu mendapat penjelasan tambahan, sehingga orientasi pemimpin pada tugas tidak begitu penting. Sebaliknya, Jika tugas-tugas relatif tidak terstruktur, maka gaya kepemimpinan yang efektif adalah yang berorientasi kepada tugas tinggi dan hubungan rendah. Dalam hal ini orientasi tugas-tugas diperlukan untuk memberikan pengarahan kepada bawahan.

Teori ini beranggapan bahwa pada orientasi tugas-tugas yang tidak terstruktur lebih menantang, lebih memberi kepuasan tinggi, serta kurang menimbulkan frustrasi dan stress, sehingga tidak diperlukan orientasi pemimpin. Berikut ini disajikan diagram hubungan kepuasan kerja, struktur tugas dan kepemimpinan direktif.



Gambar 2. Diagram Hubungan Kepuasan Kerja, Struktur Tugas dan Kepemimpinan Direktif

Sumber: Hersey and Blanchard. 1982.

Terdapat beberapa kritikan terhadap teori ini (Schriesheim and Kerr, 1977,9-45; Behling and Strake, 1973.37-388; Mitchell, 1974:105-107; Stinson 7 Johnson, 1975:242-252:). Misalnya, Yukl and Clemence (1984:174-177) mengkritik teori ini bahwa konsepsi perilaku pemimpin sangat abstrak, dalam artian luas dan tidak mudah dihubungkan dengan variable peubah antara (intervening variables) dan hanya memusatkan perhatian pada sedikit aspek dari perilaku pemimpin dan mengabaikan aspek penting lainnya.

b. Teori Leader-member exchange (LMX)

Teori ini mengemukakan para pemimpin mengembangkan hubungan pertukaran yang berbeda-beda selang beberapa waktu, dengan berbagai

orang bawahan (Dansereau, Graen, and Haga, 1975:4678; Graen and Cashman, 1975:143-165).

Teori ini pada dasar beranggapan bahwa para pemimpin umumnya menetapkan sebuah hubungan pertukaran yang sangat baik dengan sejumlah orang bawahan yang dipercayainya (kelompok "in") yang berfungsi sebagai asisten atau penasehat. Hubungan pertukaran yang dibangun dengan para bawahan yang selebihnya ("kelompok out") secara substansial. Hubungan kelompok *in* atau kelompok *out* pada mulanya dibangun pada hubungan pemimpin-bawahan sebagai dua pihak yang secara bersama-sama menetapkan peran para bawahan.

Graen and Cashman (1975:143-165) mengemukakan bahwa seleksi kelompok *in* didasarkan kesesuaian pribadi dan kemampuan serta dapat dipercayai oleh bawahan tersebut. Dalam beberapa waktu, pertukaran yang bersifat *dyadic* (dua bagian yang berupa kesatuan yang berinteraksi) dengan para bawahan dari kelompok *in* akan mengikuti urutan pengembangan yang berbeda daripada pertukaran-pertukaran dengan para bawahan dari kelompok *out*.

Cashman, et al., (1979:278-296), Dalam penelitiannya, teori tersebut diperluas dengan memasukkan hubungan pertukaran ke atas dari pemimpin tersebut dan hubungan ke bawah dengan para bawahan. Dengan mempelajari *vertical dyads* pada dua buah tingkatan dalam hal kewenangan, sebagai kebalikan terhadap penelitian yang pertama tentang *dyads* yang

dilakukan pada sebuah tingkatan saja. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kapasitas manajer untuk mengembangkan hubungan kelompok *in* yang sangat baik dengan para bawahan sebagian tergantung pada hubungan *dyadic* ke atas dari manajer tersebut, akibatnya hubungan ke atas seorang manajer telah dirasakan oleh para bawahan tanpa memperhatikan hubungan mereka sendiri dengan manajer tersebut.

Selanjutnya, sebuah revisi terhadap teori LMX pengembangan hubungan dalam sebuah *dyad* pemimpin-bawahan telah dilukiskan dalam hubungannya dengan "model daur hidup" dengan tiga kemungkinan tahapan yaitu: (1) tahapan testing, dimana seorang pemimpin dan bawahan menilai motivasi, sikap, dan sumber-sumber potensial dari masing-masing pihak yang akan saling ditukarkan, dan harapan-harapan peran bersama ditetapkan, bila hubungan tersebut berjalan maka masuk pada tahap (2) yakni peraturan-peraturan pertukaran diperhalus, dan saling percaya, kesetiaan, dan rasa hormat dikembangkan. Selanjutnya hubungan pertukaran masuk ke tahap (3) "yang matang" dimana pertukaran yang didasarkan dari unit kerja tersebut. (Graen and Scandura, 1987:175-208; Graen and Uhl-Bien, 1991:33-48).

Penekanan teori LMX lebih pada deskriptif daripada preskriptif, karena lebih banyak menjelaskan sebuah proses khas pembuatan peran oleh para pemimpin, namun tidak memperinci pola hubungan pertukaran ke bawah dengan berbagai bawahan yang bagaimana adalah optimal bagi efektivitas

kepemimpinan. Sebuah penelitian di Negara Sakura oleh Wakabayashi and Graen, (1984:603-614), menemukan bahwa suatu hubungan ke atas yang menguntungkan memberi prediksi tentang tingkat kemajuan seorang manajer dalam organisasi. Jadi teori tersebut tidak jelas perbedaan sebagai alasan keinginan untuk mempunyai kelompok *in* dan kelompok *out*. Karena sebuah kelompok *in* yang dibedakan secara tajam kemungkinan akan menciptakan perasaan benci dan akan merusak identifikasi tim di antara para bawahan dari kelompok *out* (McClane, 1991:102-113).

Berkaitan dengan teori LMX Dienesch and Liden (1986:618-634) menyarankan bahwa teori LMX harus diperluas agar dapat memasukkan proses-proses yang menyangkut atribut yang menjelaskan bagaimana para pemimpin menginterpretasikan tindakan anggota dan para anggota menginterpretasikan tindakan pemimpin.

2. Kepemimpinan Transformasional

Asumsi yang mendasari kepemimpinan transformasional adalah bahwa setiap orang akan mengikuti seseorang yang dapat memberikan mereka inspirasi, mempunyai visi yang jelas, serta cara dan energi yang baik untuk mencapai sesuatu tujuan baik yang besar. Bekerja sama dengan seorang pemimpin transformasional dapat memberikan suatu pengalaman yang berharga, karena pemimpin transformasional biasanya akan selalu memberikan semangat dan energi positif terhadap segala hal dan pekerjaan tanpa kita menyadarinya.

Pemimpin transformasional akan memulai segala sesuatu dengan visi, yang merupakan suatu pandangan dan harapan kedepan yang akan dicapai bersama dengan memadukan semua kekuatan, kemampuan dan keberadaan para pengikutnya. Mungkin saja bahwa sebuah visi ini dikembangkan oleh para pemimpin itu sendiri atau visi tersebut memang sudah ada secara kelembagaan yang sudah dibuat dirumuskan oleh para pendahulu sebelumnya dan memang masih sah dan selaras dengan perkembangan kebutuhan dan tuntutan pada saat sekarang.

Pemimpin transformasional pada dasarnya memiliki totalitas perhatian dan selalu berusaha membantu dan mendukung keberhasilan para pengikutnya. Tentu saja semua perhatian dan totalitas yang diberikan pemimpin transformasional tidak akan berarti tanpa adanya komitmen bersama dari masing-masing pribadi pengikut. Setiap peluang yang ada akan diperhatikan dan digunakan untuk mengembangkan visi bersama dalam mencapai sesuatu yang terbaik. Dalam membangun pengikut, pemimpin transformasional sangat berhati-hati demi terbentuknya suatu saling percaya dan terbentuknya integritas personal dan kelompok. Sering pula terjadi bahwa dalam kepemimpinan transformasional visi merupakan identitas dari pemimpin dan atau identitas dari kelompok itu sendiri.

Pemimpin transformasional sangat memahami berbagai strategi baru yang efektif untuk mencapai suatu tujuan yang besar. Mungkin saja tidak dalam bentuk petunjuk-petunjuk teknis yang tersurat. Sebetulnya hal tersebut sudah dapat kita pahami melalui visi yang ada serta dalam suatu proses penemuan dan

pengembangan dari pemimpin dan kelompok itu sendiri. Dengan kesadaran bahwa di dalam proses penemuan dan pengembangan mungkin saja terjadi kendala atau kegagalan. Namun setiap kendala atau kegagalan itu hendaknya dijadikan suatu pelajaran untuk menjadi lebih baik dan efektif dalam mencapai suatu tujuan yang besar tersebut.

Memang cukup sulit untuk dapat memahami kepemimpinan transformasional dalam pengertian yang sedalam-dalamnya. Sudah banyak para praktisi umum ataupun praktisi pendidikan, maupun praktisi organisasional yang memberikan definisinya, antara lain: “transformational leadership as a process where leader and followers engage in a mutual process of raising one another to higher levels of morality and motivation (Burns, 1978)”. Kepemimpinan transformasional menurut Burns merupakan suatu proses dimana pemimpin dan pengikutnya bersama-sama saling meningkatkan dan mengembangkan moralitas dan motivasinya. Definisi yang diungkapkan oleh Bass (1985) lebih melihat bagaimana pemimpin transformasional dapat memberikan dampak atau pengaruh kepada para pengikutnya sehingga terbentuk rasa percaya, rasa kagum dan rasa segan.

Dengan bahasa sederhana, kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan dan dipahami sebagai kepemimpinan yang mampu mendatangkan perubahan di dalam diri setiap individu yang terlibat atau bagi seluruh Organisasi untuk mencapai performa yang semakin tinggi. Selain memberikan definisi, Bass (1985) juga mengarisbawahi beberapa hal mengenai bagaimana seorang

pemimpin transformasional dapat mentransformasi para pengikutnya dan bagaimana kepemimpinan transformasional itu dapat terjadi, yaitu dengan:

1. Meningkatkan kesadaran atas pentingnya suatu tugas pekerjaan dan nilai dari tugas pekerjaan tersebut.
2. Menekankan kepada pengembangan tim atau pencapaian tujuan Organisasi dari pada hanya sekedar kepentingan masing-masing pribadi.
3. Mengutamakan kebutuhan-kebutuhan dari tingkatan kebutuhan yang paling tinggi.

Ada 4 hal yang perlu dilakukan agar kepemimpinan transformasional dapat terlaksana adalah sebagai berikut :

1. Mengidealisasikan pengaruh dengan standar etika dan moral yang cukup tinggi dengan tetap mengembangkan dan memelihara rasa percaya diantara pimpinan dan pengikutnya sebagai landasannya.
2. Inspirasi yang menumbuhkan motivasi seperti tantangan dalam tugas dan pekerjaan.
3. Stimulasi intelektual dengan tujuan untuk menumbuhkan kreativitas, terutama kreativitas di dalam memecahkan masalah dan mencapai suatu tujuan bersama yang besar.
4. Pertimbangan individual dengan menyadari bahwa setiap pengikutnya memiliki keberadaan dan karakteristik yang unik yang berdampak pula pada perbedaan perlakuan ketika melakukan coaching, karena pada hakikatnya setiap individu

membutuhkan aktualisasi diri, penghargaan diri dan pemenuhan berbagai keinginan pribadi.

Pendekatan ini selain berdampak positif pada pertumbuhan individu dan optimalisasi pencapaian hasil, juga akan berdampak pula pada pembentukan generasi kepemimpinan selanjutnya. Di dalam suatu organisasi yang sehat, masalah regenerasi kepemimpinan adalah hal penting lainnya yang juga perlu kita pikirkan dan kita antisipasi.

Pengertian lain menurut Bass (Syafar 2001: 71-72) tentang kepemimpinan transformasional bahwa para bawahan merasakan kepercayaan, kebanggaan, loyalitas dan rasa hormat kepada atasan, dan mereka dimotivasi untuk berbuat melebihi apa yang ditargetkan atau diharapkan. Kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang biasa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan atau keyakinan diri bawahan. Pemimpin dalam hal ini memusatkan perhatian pada usaha untuk mengembangkan potensi bawahan secara penuh melalui pencapaian tingkat performansi kerja tertentu sebagaimana ditargetkan.

Seorang pemimpin menurut Bass (Syafar 2001: 71-72), dapat mengubah bawahan dengan cara:

1. Membuat mereka lebih menyadari nilai dan pentingnya hasil pekerjaan;
2. Mendorong mereka untuk merasakan` kepentingan dirinya sebagai kepentingan organisasi atau tim;

3. Mendorong bawahan untuk meningkatkan hirarki kebutuhannya.

Berdasarkan pemahaman tersebut bahwa kepemimpinan transformasional dapat mempengaruhi bawahan melalui pembangkitan kekuatan emosi dan identifikasi terhadap pemimpin. Juga, dapat dilakukan dengan sistem pelatihan, dalam arti pemimpin bertindak sebagai pelatih, guru dan mentor.

Selanjutnya, Bass and Avolio (1990:231-272) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan transaksional, sebab kepemimpinan transformasional tidak hanya mengakui kebutuhan bawahan, tetapi juga mencoba berusaha meningkatkan kebutuhan tersebut dari tingkatan yang rendah ke tingkatan yang lebih tinggi sampai kepada tingkatan yang mapan. Proses kepemimpinan transformasional dapat menghasilkan kemampuan bawahan untuk memimpin diri sendiri, mengambil tanggung jawab bagi tindakannya sendiri, dan memperoleh imbalan melalui kemandirian yang kuat.

F. Konsep Prestasi Kerja

1. Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja suatu organisasi adalah cerminan dari prestasi-prestasi kerja seluruh bagian yang terkait dengan aktivitas organisasi. Prestasi kerja merupakan salah satu ukuran dari perilaku yang actual di tempat kerja yang bersifat dimensional, dimaksudkan dimensional prestasi kerja meliputi: (1)

kualitas output; (2) kuantitas output; (3) waktu kerja; dan (4) kerjasama dengan rekan kerja (Johnson dalam Dwi Janto , 2002:33).

1. Kualitas output

Bagi perusahaan, baik yang bergerak di bidang manufaktur maupun jasa, penyediaan produk-produk yang berkualitas merupakan suatu tuntutan agar perusahaan dapat bertahan hidup dalam berbagai bentuk persaingan (Banks dalam Dwi Janto , 2002:33). Kualitas produk merupakan salah satu pemicu meningkatnya daya beli konsumen yang pada akhirnya semakin menjamin keberlangsungan usaha.

2. Kuantitas output

Penguasaan pasar merupakan salah satu strategi pemasaran yang harus menjadi pertimbangan utama bagi perusahaan, untuk itu kuantitas output akan menentukan kemampuan perusahaan guna menguasai pasar dengan menawarkan sebanyak mungkin yang mampu dihasilkan. Dengan kuantitas produk yang dihasilkan perusahaan, diharapkan mampu memberi kesan positif terhadap posisi produk di dalam pasar.

3. Waktu Kerja

Kemampuan perusahaan untuk menetapkan waktu kerja yang dianggap paling efisien dan efektif pada semua level dalam manajemen perusahaan. Waktu kerja merupakan dasar bagi seorang karyawan dalam menyelesaikan suatu produk atau menyediakan jasa yang menjadi tanggung jawabnya.

4. Kerja sama (*Relationships*)

Pada dasarnya kerja sama merupakan ikatan jangka panjang bagi semua komponen perusahaan dalam melakukan berbagai aktivitas bisnis. Kerja sama merupakan tuntutan bagi keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuan yang ditetapkan, sebab dengan adanya kerja sama yang baik akan memberikan kepercayaan (*trust*) pada berbagai pihak yang berkepentingan, baik secara langsung maupun tidak langsung dengan perusahaan. Untuk mewujudkan adanya kerja sama yang baik perusahaan harus mampu membangun kondisi internal perusahaan yang konstruktif dengan diikuti komitmen dan konsistensi yang tinggi bagi semua aras manajemen.

Selanjutnya, prestasi kerja diartikan sebagai hasil yang dicapai atas usaha seseorang dengan adanya kemampuan dan perbuatan dalam situasi tertentu. Jadi prestasi kerja merupakan hasil keterkaitan antara usaha, kemampuan, dan persepsi tugas. Usaha merupakan hasil motivasi yang menunjukkan jumlah energi (fisik dan atau mental) yang digunakan oleh individu dalam menjalankan suatu tugas. Sedangkan kemampuan merupakan karakteristik individu yang digunakan dalam menjalankan suatu pekerjaan. Kemampuan ini biasanya tidak dapat dipengaruhi secara langsung dalam jangka pendek. Persepsi tugas merupakan petunjuk dimana individu percaya bahwa mereka dapat mewujudkan usaha-usaha mereka dalam pekerjaannya (Byars, 1984 : 311).

Lawler dan Porter, mengartikan prestasi kerja adalah “*successful role achievement*” yang diperoleh seseorang dari perbuatannya (Moh. As'ad, 1991 : 47). Prestasi kerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan (Moh. As'ad, 1991:48).

Dari pemahaman tersebut di atas, prestasi kerja pada dasarnya dapat disimpulkan adalah hasil yang telah dicapai seseorang menurut kemampuannya dalam ukuran dan waktu tertentu. merupakan salah satu factor dari pengembangan organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian prestasi kerja suatu Organisasi menunjukkan bahwa telah memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam Organisasi tersebut secara optimal.

2. Penilaian Prestasi Kerja

Penilaian prestasi kerja merupakan salah satu factor dari pengembangan organisasi secara efektif dan efisien. Penilaian prestasi kerja suatu Organisasi menunjukkan bahwa telah memanfaatkan sumber daya manusia yang ada dalam Organisasi tersebut secara optimal.

Salah satu tugas pokok seorang pemimpin adalah melakukan penilaian atas prestasi kerja yang telah dilakukan bawahannya. Penilaian prestasi kerja merupakan wujud pertanggungjawaban karyawan atas pelaksanaan berbagai tugas yang dibebankan kepadanya dan juga penilaian prestasi kerja dapat digunakan sebagai dasar memperbaiki keputusan-

keputusan yang telah ditetapkan serta merupakan umpan balik kepada karyawan atas prestasi kerja yang telah dicapainya.

Dubrin dalam Dwi Janto (2002:35) mengemukakan lima kegunaan penilaian prestasi kerja, adalah :

1. Penilaian prestasi kerja akan mengarah secara langsung untuk menaikkan produktifitas. Penilaian prestasi kerja yang efektif akan membantu memelihara perhatian orang untuk berfokus pada hasil kerja.
2. Program penilaian prestasi kerja berguna untuk membantu dalam administrasi gaji. Hasil penilaian dapat digunakan untuk menentukan kenaikan gaji maupun pembayaran bonus.
3. Penilaian prestasi kerja berperan secara vital dalam penentuan kepatuhan seorang keryawan untuk dipromosikan. Secara umum, karyawan yang mempertunjukkan kepemimpinan dan kepandaian dipertimbangkan untuk dipromsikan dalam posisi manajerial.
4. Penilaian memudahkan pengembangan karir, karena hasil tersebut dapat bermanfaat sebagai dasar untuk perencanaan dan pelatihan.
5. Hasil penilaian prestasi kerja digunakan secara ekstensif dalam penelitian sumber daya manusia. Misalnya dalam penyeleksian, diumumkan berlakunya pengumuman peringkat evaluasi prestasi kerja sebagai alat ukur kesuksesan.

Sedangkan penilaian kinerja menurut Robbins (2002: 258-259) mempunyai tujuan :

1. Manajemen menggunakan penilaian untuk mengambil keputusan personalia secara umum, karena penilaian memberikan informasi yang berhubungan dengan pengambilan keputusan yang penting dalam hal promosi, transfer, ataupun pemberhentian.
2. Penilaian memberikan penjelasan tentang pelatihan dan pengembangan yang dibutuhkan. Dalam hal ini, penilaian menjelaskan keterampilan dan daya saing para pekerja yang belum cukup tetapi dapat diperbaiki jika suatu program yang memadai dikembangkan.
3. Penilaian kinerja dapat dijadikan sebagai kriteria untuk program seleksi dan pengembangan yang disahkan. Karyawan kontrak yang masih baru yang kinerjanya masih rendah, dapat diidentifikasi melalui penilaian kinerja. Sama halnya, efektivitas, suatu pelatihan serta program pengembangan dapat ditentukan dengan menaksir seberapa baik partisipasi karyawan dalam memenuhi penilaian kinerja mereka.
4. Penilaian kinerja juga untuk memenuhi tujuan umpan baik yang ada terhadap para pekerja tentang bagaimana organisasi memandang kinerja mereka.
5. Penilaian kinerja digunakan sebagai dasar untuk mengalokasikan atau menentukan penghargaan. Keputusan tentang siapa yang mendapatkan peningkatan pembayaran yang pantas dan penghargaan-penghargaan lainnya ditentukan melalui penilaian kinerja.

Selanjutnya, manfaat dari penilaian prestasi kerja menurut Armstrong (1996:178) mengemukakan bahwa penilaian prestasi kerja adalah untuk

memastikan bahwa para manajer dan bawahan menyadari apa yang perlu dikerjakan untuk memperbaiki prestasi kerja, memberi umpan balik agar orang-orang tahu dimana posisi mereka berada, kemana mereka harus pergi, dan bagaimana mereka tiba disana. Penilaian prestasi kerja mempunyai manfaat menurut Handoko (2000 : 135) sebagai berikut :

1. Perbaiki prestasi kerja

Umpan balik pelaksanaan kerja akan memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka demi perbaikan prestasi kerja.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi, Evaluasi prestasi kerja akan membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk-bentuk kompensasi lain.

3. Keputusan-keputusan penempatan, Promosi, transfer, dan demosi (penurunan jabatan) biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering kali merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan latihan dan pengembangan, Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi kerja yang baik merupakan pencerminan potensi yang harus selalu dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir, Umpan balik prestasi kerja seorang karyawan dapat mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur tertentu yang harus diteliti.
6. Mendeteksi penyimpangan-penyimpangan proses stafing, Prestasi kerja yang jelek atau baik mencerminkan kelemahan atau kekuatan prosedur staffing departemen personalia.
7. Melihat ketidakakuratan informasional, Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen system informasi manajemen personalia lainnya. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat (teliti) dapat mengakibatkan keputusan-keputusan personalia yang diambil menjadi tidak tepat.
8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi kerja akan banyak membantu mendiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Menjamin kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan kerja yang adil.
10. Melihat tantangan-tantangan internal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh factor diluar lingkungan kerja, seperti: keluarga, kesehatan, kondisi keuangan atau masalah-masalah pribadi lainnya.

Berdasarkan pemahaman di atas menunjukkan bahwa penilaian kinerja haruslah mempunyai tujuan yang jelas dan tegas agar dapat bermanfaat baik bagi perusahaan maupun terhadap karyawan itu sendiri. Penilaian kinerja memberikan gambaran hasil dari peran seseorang karyawan dalam kegiatan mencapai tujuan Organisasi, peran itu adalah wujud prestasi kerja yang dapat diukur dan selajutnya menjadi dasar alokasi penghargaan; seperti pemberian bonus, kenaikan gaji, produktiftas, promosi pada jenjang manajerial dan lain-lain keperluan sebagai ujud umpan balik atas prestasi kerja yang telah dicapai setiap karyawan.

Agar penilaian mencapai sasaran sebagaimana yang diinginkan, maka sistem penilain prestasi kerja haruslah mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), praktis, mempunyai standar-standar, dan menggunakan berbagai ukuran yang dapat diandalkan. *Job related* berarti sistem menilai perilaku-perilkau kritis yang mewujudkan keberhasilan perusahaan. Sistem praktis bila dipahami atau dimengerti oleh para penilai, evaluasi prestasi kerja memerlukan standar-standar pelaksanaan kerja dimana prestasi kerja diukur agar objektif. (Dwi Janto , 2002 : 39)

Robbins (2002: 262-264) memberikan metode penilaian prestasi kerja sebagai berikut:

1. Esai tertulis, merupakan metode yang paling mudah untuk menilai suatu kinerja karena sebuah narasi yang menggambarkan kelebihan, kekurangan, prestasi waktu lampau, potensi dan saran-saran mengenai

seorang karyawan untuk perbaikan. Esai tertulis ini tidak membutuhkan format yang rumit, namun hasil tulisan ini sering menggambarkan kemampuan penulisnya.

2. Keadaan kritis. Metode ini memfokuskan perhatian si penilai pada perilaku-perilaku yang merupakan kunci untuk membedakan antara sebuah pekerjaan efektif dan tidak efektif, yang menjadi kunci adalah perilaku yang sifatnya khusus, dan bukan sifat-sifat personal yang samar melainkan yang disebutkan, dengan demikian daftar para karyawan dapat melihat perilaku-perilaku yang diharapkan dan perilaku-perilaku yang membutuhkan pengembangan.
3. Grafik skala penilaian. Merupakan salah satu metode tertua dan terpopuler untuk penilaian dengan menggunakan grafik skala penilaian. Metode ini dicatat faktor-faktor kinerja, seperti kualitas dan kuantitas kerja, tingkat pengetahuan, kerjasama, loyalitas, kehadiran, kejujuran dan inisiatif, selanjutnya si penilai memeriksa daftar tersebut dan menilai setiap faktor sesuai dengan skala peningkatan, Metode ini membutuhkan sedikit waktu untuk pengembangan dan pengolahannya, juga memberikan analisis yang kuantitatif dan analisis perbandingan.
4. Skala peningkatan perilaku. Skala ini mengkombinasikan elemen penting dari metode keadaan kritis dengan metode pendekatan grafik skala penilaian yang merupakan contoh perilaku aktual di dalam pekerjaan, bukan sekedar deskripsi atau ciri-ciri umum, karena menentukan dengan pasti, bersifat dapat diamati, dan dapat mengukur perilaku kerja.

5. Perbandingan multipersonal. Metode ini mengevaluasi satu kinerja individu dengan membandingkannya dengan individu-individu lainnya. Cara ini bersifat relatif, bukan sebagai alat pengukur absolut. Ada tiga pembandingan yang sangat populer yakni peringkat urutan kelompok, peringkat individu dan perbandingan berpasangan.

Selanjutnya Alewine (Dwi Janto, 2002 : 59) menegaskan penilaian prestasi kerja haruslah memperhatikan dua aspek yaitu : Uraian tugas (*job description*) dan standar prestasi kerja (*performance standards*). Uraian penegasan Alewine sebagai berikut :

1. Secara tradisional, orang bekerja berdasarkan uraian tugas yang memuat tugas-tugas dan tanggung jawab. Namun standar-standar prestasi kerja harus menekankan hasil kerja bukan tugas. Tugas harus dipandang dari segi sesuatu yang dicapainya. Kegiatan-kegiatan hanya merupakan langkah-langkah antara yang akan menuju hasil-hasil yang dikehendaki.
2. Jabatan adalah sesuatu yang hidup dan tumbuh serta berubah sejalan dengan waktu, pengenalan perbaikan-perbaikan teknologi, serta prestasi kerja manusia. Orang menginterpretasikan pekerjaan mereka berbeda-beda dan sering melaksanakan tanggung jawab dengan cara lain dari yang diharapkan. Spesifikasi jabatan harus tetap sejalan dengan tuntutan masa kini. Namun, lingkungan kerja yang dinamis sering menuntut perubahan yang disebabkan oleh perubahan kebijakan, teknologi, dan kegiatan kerja dalam kandungan tugas (*job contents*)

3. Penyusunan standar prestasi kerja yang bersumber pada uraian jabatan akan memberikan peluang kepada pengawas dan karyawan untuk membuat sebuah uraian tugas yang dinamis untuk pekerja. Karena itu, uraian tugas dapat berfungsi sebagai sebuah pernyataan tentang tujuan-tujuan umum yang harus dicapai bawahan dalam mendukung sasaran-sasaran organisasi. Standar prestasi kerja berfungsi sebagai tujuan-tujuan tertentu yang harus dicapai oleh karyawan, harus realistis, dapat diukur dan dapat dicapai jabatan tertentu.
4. Standar prestasi kerja dapat dibuat dari uraian jabatan untuk mengaitkan definisi jabatan statis kepada prestasi kerja yang dinamis. Dalam menulis standar, pengawas juga harus memasukkan pengamatan pribadi serta catatan prestasi kerja masa lalu. Laporan-laporan produksi, insiden, dan pengukuran kerja akan standar prestasi kerja dapat dibuat untuk setiap individu dengan berpedoman pada uraian jabatan. Setiap karyawan mengusulkan sasaran-sasarannya sendiri kepada pengawas secara tertulis, bila keduanya menyepakati setiap sasaran, kemudian dibuat pernyataan sasaran secara tertulis. Standar prestasi kerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerjanya akan diukur.

G. Faktor-Faktor Yang Menentukan Prestasi Kerja

Hal-hal yang mempengaruhi prestasi kerja menurut Stress (1985:147) sebagai berikut :

1. Kemampuan, kepribadian, dan minat kerja.

Kemampuan merupakan kecakapan seseorang, seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan pekerja dapat mempengaruhi prestasi kerja dalam berbagai cara, misalnya dalam cara pengambilan keputusan, cara menginterpretasikan tugas, dan cara penyelesaian tugas. Kepribadian adalah, serangkaian ciri yang relatif mantap yang dipengaruhi oleh keturunan dan faktor sosial, kebudayaan, dan lingkungan. Minat merupakan suatu valensi atau sikap, kecenderungan positif atau negatif terhadap kegiatan tertentu. Dapat dikatakan bahwa bila seseorang tidak memiliki kemampuan yang diperlukan oleh suatu pekerjaan tertentu, atau tidak begitu berminat, maka sulit dipercaya bahwa prestasinya akan tinggi. Sebaliknya, bila seseorang bekerja pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuan, minat, dan kepribadiannya dapat diharapkan prestasinya akan meningkat.

2. Kejelasan dan penerimaan atas penjelasan peran seseorang pekerja, yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang dibebankan padanya. Makin jelas pengertian pekerja mengenai persyaratan dan sasaran pekerjaannya, makin banyak energi yang dapat dikerahkan untuk kegiatan ke arah tujuan tersebut.

3. Tingkat motivasi pekerja. Motivasi adalah daya energi yang mendorong, mengarahkan, dan mempertahankan perilaku.

Sedangkan McCornick and Tiffin (1974:491) mengemukakan dua variabel yang dapat mempengaruhi prestasi kerja yaitu:

1. Variabel Individu;

Terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenis kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian, dan sikap.

2. Variabel Situasional;

- a. Faktor fisik dan pekerjaan yang meliputi metode kerja, pengaturan dan kondisi perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran, dan temperatur.

- b. Faktor sosial dari organisasi yang meliputi beberapa hal seperti : kebijaksanaan perusahaan, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah, dan lingkungan sosial.

Kemudian proses dalam prestasi kerja menurut Porter terdiri atas enam tahap, yaitu (Stress, 1985: 151):

- b. Persepsi dan penilaian tuntutan organisasi.

Setiap organisasi mempunyai tujuan dan kebutuhan tertentu. Tujuan dan kebutuhan itu akan memberi serangkaian tuntutan objektif organisasi yang harus dipenuhi oleh individu. Tuntutan itu kemudian diterima dan dinilai oleh individu berdasarkan sudut pandang kebutuhan, tujuan, serta nilai-nilai pribadi.

c. Perumusan kembali tugas-tugas.

Berdasarkan tuntutan yang diterima dan dinilai, individu akan merumuskan kembali tugas-tugas yang diserahkan padanya sebelum mereka menerima tanggungjawab pribadi atas tercapainya tugas-tugas tersebut (tingkat aspirasi individu). Tahap ini dipengaruhi oleh faktor-faktor tuntutan organisasi, kebutuhan, dan tujuan pekerja. Adanya keselarasan antara faktor-faktor tersebut menyebabkan tugas organisasi dapat diterima dengan baik oleh pekerja.

d. Mengembangkan rencana perilaku.

Setelah redefinisi tugas, individu harus memilih strategi atau cara untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Didalamnya ada unsur nilai dan harapan individu. Nilai merupakan preferensi hasil sebagaimana yang dilihat oleh individu. Sedangkan harapan adalah kemungkinan atau probabilitas subjektif bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu pula.

e. Perilaku kerja.

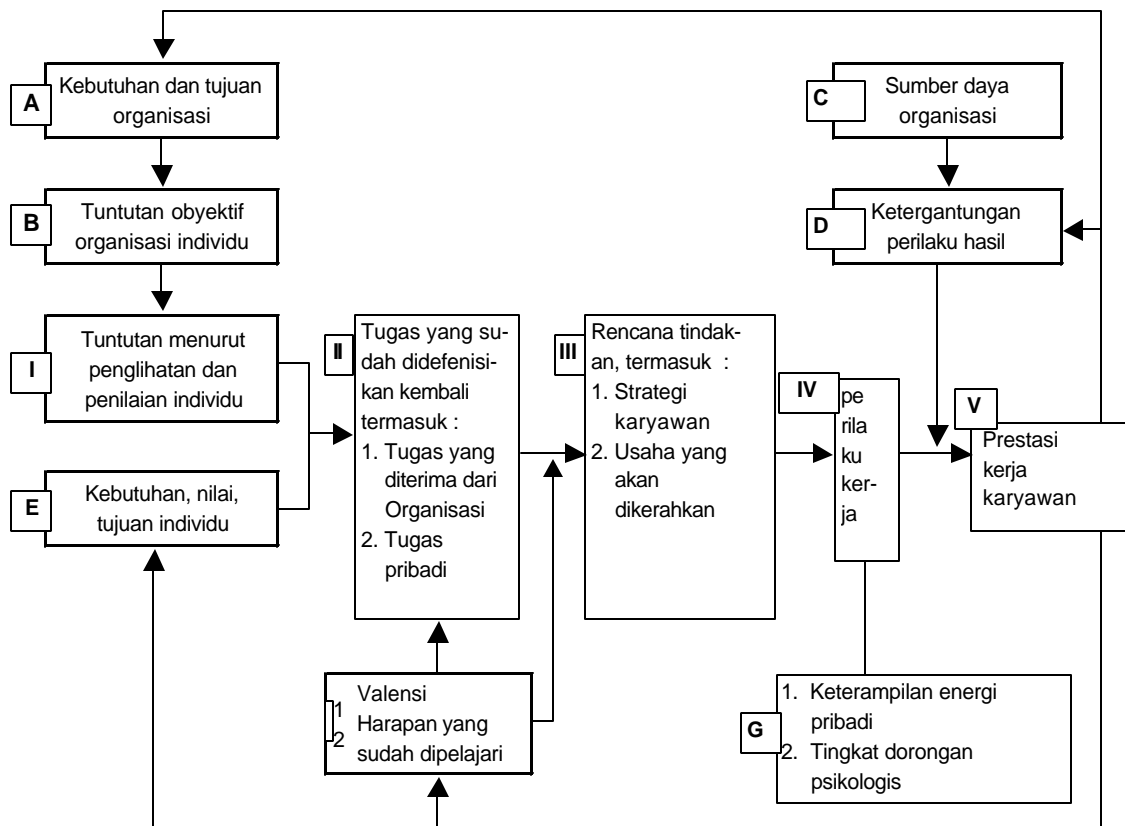
Rencana tindakan individu akan menyebabkan perilaku kerja. Ini dipengaruhi oleh kemampuan dan ketrampilan individu, serta kejelasan peran. Jadi, bila individu menetapkan rencana tindakan yang baik bagi dirinya dan berprestasi, maka ia akan berprestasi lebih baik dari pada mereka yang rencananya tidak baik.

f. Pencapaian Hasil.

Perilaku kerja mengarahkan individu pada hasil kerja atau prestasi kerja dan kepuasan kerja.

g. Umpan balik

Hasil dari model prestasi kerja merupakan hasil umpan balik dari perilaku kerja individu dan organisasi. Proses prestasi kerja individu dalam organisasi dapat dilihat pada Gambar berikut.



Gambar 3. Proses Prestasi Kerja Individu Dalam Organisasi

Sumber: Steers (1985 : 152)

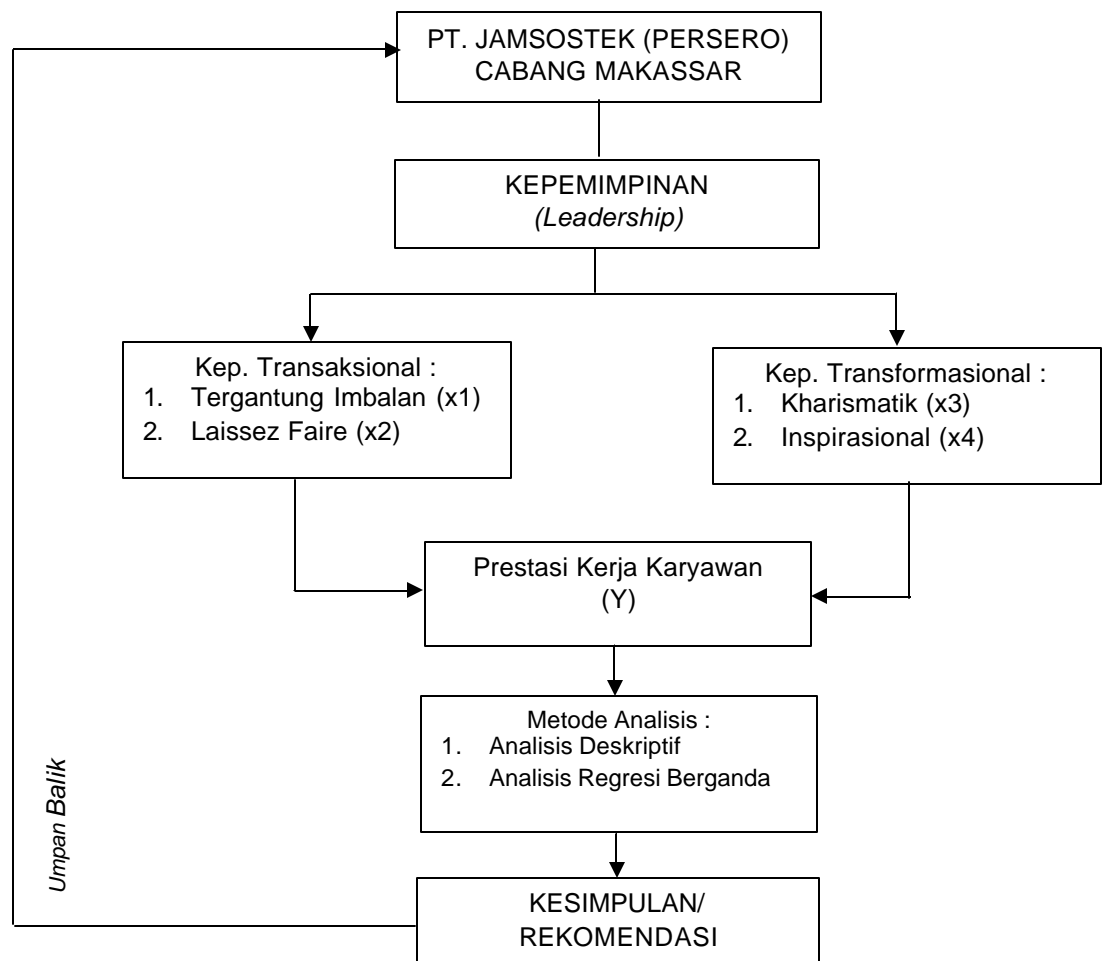
Simamora (1997:421) mengemukakan bahwa semakin para karyawan memahami proses penilaian kinerja, dan semakin penilaian kinerja dipakai sebagai peluang-peluang penghargaan daripada kejadian-kejadian pengkritikan, maka kebutuhan aktualisasi diri bakal kian terpenuhi.

Dengan demikian kepemimpinan mampu mempengaruhi perilaku dan kinerja pengikutnya, dan suatu dasar yang kuat menunjukkan bahwa prestasi pengikut dan kepuasan juga menyebabkan pemimpin memvariasikan gaya kepemimpinannya (Gibson, 1997: 75).

H. Kerangka Pikir

Penelitian ini berpangkal pada konsep tentang pemberdayaan karyawan (*employee empowerment*) yaitu suatu pendekatan pengelolaan sumber daya manusia yang bertujuan meningkatkan prestasi kerja karyawan, agar mampu menghasilkan produk dan jasa yang bernilai tambah (*value added*) bagi konsumen dalam kondisi usaha yang penuh ketidakpastian. Dalam kondisi ketidakpastian, Organisasi membutuhkan suatu kecepatan dan respon terhadap setiap perubahan yang terjadi. Kecepatan respon hanya dapat dimiliki oleh Organisasi jika semua elemen yang terlibat mulai dari pucuk pimpinan sampai ke karyawan tingkat bawah berdaya didalam menghadapi perubahan, sehingga diperlukan penyesuaian mindset yang sesuai dengan lingkungan bisnis yaitu: "Customer Value mindset, Continuous improvement mindset dan "Empowerment Mindset" (Tjiptono: 1998:25).

Pemberdayaan karyawan pada dasarnya menyangkut dua pihak yaitu *pihak pertama* adalah adanya manajer yang mampu dan bertanggung jawab untuk merubah perilaku karyawan berdaya guna dan dapat diandalkan untuk melaksanakan pengambilan keputusan yang sebelumnya merupakan pekerjaan manajer. *pihak kedua* adalah adanya karyawan yang mampu dan bertanggung jawab untuk merubah dirinya agar berdaya guna bagi perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut, maka kerangka pikir penelitian disajikan pada gambar berikut.



Gambar 4. Kerangka Pikir Penelitian

I. Hipotesis

Berdasarkan hasil telaah literatur, dan uraian pada kerangka pikir di atas, maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan yang terdiri dari imbalan tergantung; laizzes faire, kharismatik, dan inspirasional berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Jamsostek (Persero) Cabang Makassar.
2. Gaya kepemimpinan inspirasional berpengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. Jamsostek (Persero) Cabang Makassar.