

- b. Manajemen berdasar pengecualian (aktif): melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
- c. Manajemen berdasar pengecualian (pasif): mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi
- d. Laissez-Faire: melepas tanggung jawab, menghindari pembuatan keputusan.

4. Gaya kepemimpinan transformasional

Pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai sasaran kelompok. Model kepemimpinan yang berkembang pesat pada dua dekade terakhir ini lebih didasarkan pada upaya pemimpin mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para bawahan.

Menurut Tjiptono (2011:27),

“Kepemimpinan transformasional adalah perspektif jangka panjang, dimana tidak hanya menekankan perhatian pada situasi sekarang tetapi juga memperhatikan situasi masa yang akan datang”.

Kepemimpinan transformasional dapat didefinisikan sebagai kepemimpinan yang mampu membuat perubahan organisasi. Menurut Pinar dan Eastman dalam Pareke (2011:45), pemimpin transformasional menciptakan suatu

visi organisasional yang dinamis yang sering dibutuhkan untuk menciptakan inovasi.

Terdapat empat karakteristik pemimpin transformasional:

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

5. Gaya kepemimpinan visioner

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

Berdasarkan uraian di atas dapat dikatakan bahwa dengan menggunakan salah satu dari empat gaya di atas dan dengan memperhitungkan faktor-faktor seperti yang diuraikan tersebut, seorang pemimpin harus berusaha untuk mempengaruhi persepsi para karyawan atau bawahannya dan mampu memberikan

motivasi kepada mereka, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja dan pelaksanaan kerja yang efektif.

2.1.3.5 Syarat-Syarat Kepemimpinan

Seorang pemimpin bukanlah hanya seorang yang dapat memimpin saja tetapi harus dikembangkan lagi yaitu kemampuan dan kualitas yang dimiliki oleh seorang pemimpin itu sendiri, salah satu yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah syarat-syarat kepemimpinan yang akan dikemukakan oleh Kartono (2009:31) bahwa kemampuan pemimpin dan syarat yang harus dimiliki adalah :

1. Kemandirian, berhasrat untuk melakukan tindakan secara individual (*individualisme*)
2. Besarnya rasa keingintahuan, untuk mengetahui sesuatu yang belum dia ketahui.
3. Multi terampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
5. Perfeksionis, serta ingin mendapatkan yang sempurna.
6. Mudah menyesuaikan diri, adaptasi tinggi.
7. Sabar namun ulet.
8. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih, dan realistis.
9. Komunikatif serta pandai berbicara atau berpidato.
10. Berjiwa wiraswasta.
11. Sehat jasmani, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat,
12. Berani mengambil resiko.
13. Tajam firasatnya dan adil pertimbangannya.

14. Berpengetahuan luas dan haus akan ilmu pengetahuan.
15. Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing idealisme tinggi.
16. Punya imajinasi tinggi, daya komunikasi, dan daya inovasi.

Dari penjelasan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang berpengetahuan luas, adil, jujur, optimis, gigih, ulet, bijaksana, mampu memotivasi diri sendiri, memiliki hubungan yang baik dengan bawahan dimana semua ini diperoleh dari pengembangan keperibadiannya sehingga seorang pemimpin memiliki nilai tambah tersendiri dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin.

2.1.3.6 Dimensi dan Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Thoha (2010:52), dimensi kepemimpinan dapat dilihat dari, fungsi kepemimpinan dalam hubungannya dengan peningkatan aktivitas dan efisiensi organisasi, yaitu:

1. Fungsi kepemimpinan sebagai inovator
 1. Kemampuan pimpinan dalam berinovasi
 2. Kemampuan pimpinan dalam konseptual yang keseluruhannya dilaksanakan dalam upaya mempertahankan dan atau meningkatkan kinerja perusahaan
2. Fungsi kepemimpinan sebagai komunikator

1. Kemampuan menyampaikan maksud dan tujuan komunikasi
2. Kemampuan pimpinan dalam memahami, mengerti dan mengambil intisari pembicaraan
3. Fungsi kepemimpinan sebagai motivator
 1. Kemampuan pimpinan mendorong pegawai untuk bekerja sesuai tanggung jawabnya
 2. Kemampuan pimpinan memberikan sumbangan terhadap keberhasilan pencapaian tujuan organisasi
4. Fungsi kepemimpinan sebagai kontroler
 1. Kemampuan pimpinan dalam melakukan pengawasan
 2. Kemampuan pimpinan dalam pemakaian sumber daya

2.1.4 Kinerja Karyawan

2.1.4.1 Pengertian

Mangkunegara (2009:9) menyatakan bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sebagai suatu organisasi, Perusahaan ingin berkembang dan bertahan terhadap perubahan lingkungan dan kebutuhan organisasi. Suatu organisasi yang berhubungan langsung dengan publik memerlukan kinerja yang baik sehingga mutu

pelayanan yang diberikan dapat memuaskan pelanggan. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktifitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula (Khaerul Umam, 2010:23).

Robert L.Mathis dan John H. Jackson dalam Khaerul Umam (2010:49), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu yaitu:

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

Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi karyawan pada organisasi tempat mereka bekerja. Menurut Bambang Wahyudi dalam Khaerul Umam (2010:21) penilaian kinerja adalah suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis tentang prestasi kerja seorang karyawan, termasuk potensi pengembangannya.

2.1.4.2 Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2010:113) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.

2. Faktor Lingkungan Organisasi

Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, otoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

2.1.4.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Keith Davis dalam Mangkunegara (2009:67), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) yaitu:

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110 – 120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Menurut Keith Davis, sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama, dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

2.1.4.4 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi pertumbuhan perusahaan secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan. Adanya penilaian kinerja, perusahaan akan mengetahui mana karyawan yang berkualitas dan dapat meningkatkan daya saing perusahaan dan mana karyawan yang akan menghambat pertumbuhan perusahaan. Menurut Sofyandi (2008 : 35) tujuan penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah menghasilkan informasi yang akurat tentang perilaku dan kinerja anggota organisasi. Semakin akurat informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja, semakin besar potensi nilainya bagi organisasi. Sofyandi (2008 : 35) juga menjelaskan terdapat dua pendekatan dalam penilaian kinerja yaitu evaluasi yang bertujuan untuk menilai kinerja masa lalu sebagai basis untuk pelaksanaan keputusan-keputusan personalia, sedangkan pendekatan lainnya yaitu pengembangan yang bertujuan untuk memotivasi dan mengarahkan kinerja individu dan upaya-upaya pengembangan karir.

2.1.4.5 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Bangun (2012:232), tujuan dan manfaat penilaian kinerja diantaranya adalah:

1. Evaluasi antar individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dapat bertujuan untuk menilai kinerja setiap individu dalam organisasi tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak bagi setiap individu dalam organisasi.

2. Pengembangan diri setiap individu dalam organisasi

Penilaian kinerja dalam organisasi ini bermanfaat untuk pengembangan karyawan. Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan maupun pelatihan.

3. Pemeliharaan sistem

Berbagai sistem yang ada dalam organisasi, setiap subsistem yang ada saling berkaitan antara satu subsistem lainnya. Salah satu subsistem yang tidak berfungsi dengan baik akan mengganggu jalannya subsistem yang lain. Oleh karena itu, sistem dalam organisasi perlu dipelihara dengan baik.

4. Dokumentasi

Penilaian kinerja akan memberi manfaat sebagai dasar tindak lanjut dalam posisi pekerjaan karyawan di masa yang akan datang. Manfaat penilaian kinerja disini berkaitan dengan keputusan-keputusan manajemen sumber daya manusia, pemenuhan secara legal manajemen sumber daya manusia, dan sebagai kriteria untuk pengujian validitas.

2.1.4.6 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Ukuran secara kualitatif dan kuantitatif yang menunjukkan tingkatan pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan adalah merupakan indikator dari suatu kinerja. Indikator kinerja haruslah merupakan sesuatu yang dapat dihitung dan diukur serta digunakan sebagai dasar untuk menilai atau melihat tingkat kinerja. Kegunaan indikator dari kinerja tersebut adalah untuk melihat

bahwa kinerja dari setiap hari dalam perusahaan dan perorangan terus mengalami peningkatan sesuai dengan rencana yang telah ditetapkan.

Mathis & Jackson (2011:378) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengemban tugasnya. Menurut Mathis & Jackson (2011:378) kinerja karyawan umumnya dapat dinilai dari beberapa kriteria sebagai berikut:

1. *Hard Skill*, yang terdiri dari kuantitas dan kualitas.
2. *Soft Skill*, yang terdiri dari ketepatan waktu, kehadiran, dan kemampuan bekerja sama.

Menurut Mathis & Jackson (2011:379) indikator kinerja meliputi:

- a. Kuantitas, merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti: unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan. Kuantitas yang diukur dari persepsi pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
- b. Kualitas, dimana kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.
- c. Jangka waktu, yaitu tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang telah ditentukan. Jangka waktu diukur dari pegawai menerima tugas sampai menjadi output.
- d. Kehadiran di tempat kerja, yaitu sejauh mana karyawan tepat waktu, mengamati periode istirahat/makan yang ditentukan dan catatan kehadiran secara keseluruhan.