

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu dimensi kompetensi yang sangat menentukan terhadap kinerja atau keberhasilan organisasi. Esensi pokok kepemimpinan adalah cara untuk memengaruhi orang lain agar menjadi efektif tentu setiap orang bisa berbeda dalam melakukan. Kepemimpinan merupakan seni, karena pendekatan setiap orang dalam memimpin orang dapat berbeda tergantung karakteristik pemimpin, karakteristik tugas maupun karakteristik orang yang dipimpinya. (Amstrong,2003) menyatakan kepemimpinan adalah proses memberi inspirasi kepada semua karyawan agar bekerja sebaik-baiknya untuk mencapai hasil yang diharapkan. Kepemimpinan adalah cara mengajak karyawan agar bertindak benar, mencapai komitmen dan memotivasi mereka untuk mencapai tujuan bersama (Sudarmanto,2009:133).

Kepemimpinan menurut Anoraga,2003:2 diartikan sebagai kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik secara langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian, kesadaran dan senang hati bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin itu.

Kepemimpinan menurut DuBrin,2005:3 adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. (Brahmasari & Suprayetno,2008:126)

Berdasarkan pengertian kepemimpinan dari beberapa pendapat ahli diatas, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan erat kaitannya dengan kemampuan seseorang untuk dapat mempengaruhi orang lain agar bekerja sesuai dengan tujuan yang diharapkan.

2. Teori-Teori kepemimpinan

Menurut Miftah Thoha (1995:32) Kepemimpinan adalah rangkaian kegiatan penataan berupa kemampuan mempengaruhi perilaku orang lain dalam situasi tertentu agar bisa bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Dan berikut teori kepemimpinan yang membicarakan bagaimana seseorang menjadi pemimpin, atau bagaimana timbulnya seorang pemimpin. Terdapat beberapa teori kepemimpinan yaitu:

a. Teori sifat

Teori Sifat Kepribadian atau *Trait Theory* ini mempercayai bahwa orang yang dilahirkan atau dilatih dengan kepribadian tertentu akan menjadikan mereka unggul dalam peran kepemimpinan. Artinya, kualitas kepribadian tertentu seperti keberanian, kecerdasan, pengetahuan, kecakapan, daya tanggap, imajinasi, fisik, kreativitas, rasa tanggung jawab, disiplin dan nilai-nilainya lainnya dapat membuat seseorang menjadi pemimpin yang baik.

Teori kepemimpinan ini berfokus pada analisis karakteristik mental, fisik dan sosial untuk mendapatkan lebih banyak pemahaman tentang karakteristik dan kombinasi karakteristik yang umum diantara para pemimpin. Keberhasilan seseorang dalam kepemimpinan sangat tergantung pada sifat kepribadiannya dan bukan saja bersumber dari bakat namun juga berasal dari pengalaman dan hasil belajarnya.

Menurut penelitian dari McCall dan Lombardo (1983), terdapat empat sifat kepribadian utama yang menjadi penentu keberhasilan atau kegagalan seorang pemimpin ini menyatakan bahwa seseorang yang dapat menjadi pemimpin yang baik, apabila memiliki sifat-sifat yang lebih dari pada orang-orang yang dipimpinnya, jika kita lihat pada dasarnya sama dengan teori kelebihan. Seorang pemimpin hendaknya

memiliki sifat-sifat positif misalnya; adil, suka melindungi, penuh percaya diri, mempunyai daya tarik, energik, persuasif, komunikatif dan kreatif.

b. Teori kelompok

Teori kelompok dalam kepemimpinan ini dasar perkembangannya berakar pada psikologi sosial. Dan teori pertukaran yang klasik membantunya sebagai suatu dasar yang penting bagi pendekatan teori kelompok. Teori kelompok ini beranggapan bahwa, supaya kelompok bisa mencapai tujuantujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif di antara pemimpin dan pengikut-pengikutnya.

c. Teori situasional dan model kontijensi

Dimulai pada sekitar tahun 1940-an ahli-ahli psikologi sosial memulai meneliti beberapa variabel-situasional yang mempunyai pengaruh terhadap peranan kepemimpinan, kecakapan, dan perilakunya, berikut pelaksanaan kerja dan kepuasan para pengikutnya. Dan akhirnya ia mengetahui bahwa gaya kepemimpinan yang dikombinasikan dengan situasi akan mampu menentukan keberhasilan pelaksanaan.

d. Teori jalan kecil - tujuan *path - goal theory*

Seperti telah diketahui secara luas pengembangan teori kepemimpinan selain berdasarkan pendekatan kontijensi, dapat pula didekati dari teori path-goal yang mempergunakan kerangka teori motivasi. Hal ini merupakan pengembangan yang sehat karena kepemimpinan di satu pihak sangat dekat berhubungan dengan motivasi kerja, dan pihak lain berhubungan dengan kekuasaan. Setiap teori yang berusaha mensintesisakan bermacam-macam konsep kelihatannya merupakan suatu langkah yang mempunyai arah yang benar.

3. Kepemimpinan diatas Kapal

Dalam undang-undang no. 21 thn 1992 tentang pelayaran mendefinisikan pemimpin kapal itu adalah salah seorang dari awak kapal yang menjadi pimpinan umum diatas kapal untuk jenis dan ukuran tertentu serta mempunyai wewenang dan tanggung jawab tertentu, berbeda yang dimiliki nakhoda. Anak buah kapal adalah awak kapal selain nakhoda atau pemimpin kapal. Semua pelaut yang bekerja diatas kapal tanpa kecuali disebut awak kapal *Ship's Crew* termasuk nakhoda. Demikian

juga halnya dengan pemimpin kapal nakhoda atau kkm dan anak buah kapal yang terdiri dari perwira kapal dan yang bukan perwira kapal. Dari keterangan tersebut diatas bahwa dikapal terdapat dua pemimpin yang mempunyai tanggung jawab yang berbeda yaitu “NAKHODA DAN KKM”

Definisi nakhoda dirumuskan dalam Pasal 1 angka 41 Undang-Undang Pelayaran Tahun 2008 yaitu: “nakhoda adalah salah seorang awak kapal yang menjadi pemimpin tertinggi di kapal dan mempunyai wewenang dan tanggung jawab tertentu sesuai dengan ketentuan peraturan perundangundangan”. Berdasarkan pengertian nakhoda di atas dapat dilihat bahwa nakhoda adalah pejabat yang memegang kekuasaan tertinggi di atas kapal secara keseluruhan, sehingga siapapun yang berada di atas kapal harus tunduk atas perintah nakhoda untuk kepentingan keselamatan, keamanan, dan ketertiban selama pelayaran, termasuk bila pengusaha kapal dari kapal tersebut sedang berada di atas kapal tidak terkecuali. Nakhoda setelah menandatangani sebuah perjanjian kerja laut menjadi buruh utama dari pengusaha kapal, ini dengan pengertian bahwa nakhoda telah mengikatkan diri untuk dapat menyanggupi bekerja di bawah perintah pengusaha kapal atau perusahaan pelayaran serta diberi upah oleh pengusaha kapal tersebut. Struktur organisasi di atas pada prinsipnya sama dengan organisasi lain. Struktur organisasi di atas kapal dibagi menjadi dua yaitu departemen dek dan departemen mesin.

a. Kepemimpinan Nakhoda

Kepemimpinan di atas kapal turut mempengaruhi motivasi kerja kru. Gaya kepemimpinan yang dimaksud adalah cara nakhoda menjalankan kepemimpinannya sehingga dapat memberi dorongan pada kru untuk bekerja secara efektif dan efisien. Dalam penelitian ini kepemimpinan nakhoda dititik beratkan pada dua hal pokok yaitu gaya kepemimpinan dan kemampuan kepemimpinan untuk mengarahkan dan memberi bimbingan kepada bawahan untuk bekerja dengan baik. Dikatakan bahwa gaya kepemimpinan di atas kapal sangat baik bila nakhoda bersikap ramah dan memberikan kesempatan kepada kru untuk menyampaikan ide-ide mereka. Pemimpin itu mempunyai sifat, kebiasaan. Temperamen, watak, dan kepribadian sendiri yang

unik dan khas, sehingga tingkah laku dan gayanya sendiri membedakan dirinya dengan orang lain. Gaya atau style hidupnya pasti akan mewarnai perilaku dan tipe kepemimpinannya.



Gambar 1. Kepemimpinan Nahkoda
Sumber: <http://www.maritimeworld.com>

b. Kepemimpinan KKM

KKM adalah salah seorang dari awak kapal yang menjadi pimpinan dikamar mesin yang mempunyai wewenang dan tanggung jawab atas semua permesinan diatas kapal, dan apabila nanti terjadi suatu kendala atau kapal akan tenggelam, orang-orang mesinlah yang akan meninggalkan kapal paling terakhir karena mereka tetap menjaga mesin-mesin agar tetap menyala. Di bantu oleh masinis 1/ first engineer bertanggung jawab terhadap mesin induk, masinis 2/ second engineer bertanggung jawab terhadap semua mesin bantu; dan masinis 3 third engineer bertanggung jawab terhadap semua mesin pompa.



Gambar 2. Kepemimpinan KKM
 Sumber: <http://maritimeworld.com>

4. Gaya Kepemimpinan di Kantor

Gaya kepemimpinan didarat ada enam tipe, dimana pada setiap pemimpin mempunyai gaya yang berbeda untuk memberi motivator semangat terhadap kinerja kerja karyawan agar mencapai titik target yang dituju. Namun perilaku pimpinan akan tidak efektif apabila sumber-sumber struktur lingkungan tidak sama atau sebangun dengan karakteristik bawahan. Pembahasan mengenai perilaku atau gaya kepemimpinan sangat penting dilakukan untuk mengetahui sejauh mana dampak yang ditimbulkannya. Setiap pemimpin harus selalu berupaya untuk memperhatikan pegawai mereka dengan sebaik-baiknya, yaitu dengan melakukan pengembangan pegawai, penghargaan, dan upaya-upaya lain yang berhubungan dengan kenyamanan pegawai untuk bekerja, sehingga dengan dilakukannya upaya-upaya tersebut, pimpinan berharap setiap pegawai akan mendapatkan motivasi dalam melakukan pekerjaannya. Berikut tipe-tipe gaya kepemimpinan di darat :

a. Tipe Otokratik

Kepemimpinan tipe otokratik disebut juga dengan istilah kepemimpinan otoriter. Kepemimpinan jenis ini mengendalikan semua hal dalam suatu kelompok. seorang pemimpin otoriter memposisikan dirinya sebagai penguasa tunggal dalam kelompoknya. Siagian memaparkan bahwa seorang pemimpin yang otokratik ialah seorang pemimpin yang :

- 1) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi
- 2) Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi
- 3) Menganggap bahwa organisasi sebagai alat semata-mata
- 4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat
- 5) Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya
- 6) Dalam tindaknya penggerakannya sering mempergunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan puntif (bersifat menghukum)



Gambar 3. Tipe Otokratik
Sumber: <http://www.makassartv.co.id>

b. Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin ini memiliki sifat kepatutan, mereka menganggap bahwa bawahan tidak bisa bersifat mandiri dan perlu dorongan dalam melakukan sesuatu. Pemimpin ini selalu melindungi bawahannya. Pemimpin paternalistik memiliki sifat maha tahu yang besar sehingga jarang memberikan kesempatan pada bawahan untuk

mengambil keputusan. Pemimpin ini memiliki gaya paternalistik dicirikan sebagai berikut:

- 1) Menganggap bahwa sebagai manusia yang belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan
- 2) Bersikap terlalu melindungi.
- 3) Jarang memberikan kesempatan bawahannya untuk berinisiatif maupun mengambil keputusan.
- 4) Tidak memberikan kesempatan bawahan mengembangkan imajinasi kreativitas
- 5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi.
- 6) Selalu bersikap mau tahu dan maha benar



Gambar 4. Tipe paternalistik
 Sumber: <http://www.sgoldberjangka.com>

c. Tipe Kharismatik

Pemimpin karismatik adalah pemimpin yang mewujudkan atmosfer motivasi atas dasar komitmen dan identitas emosional pada visi, filosofi, dan gaya mereka dalam diri bawahannya. Pemimpin kharismatik mampu memainkan peran penting dalam menciptakan perubahan. Individu yang menyanggah kualitas-kualitas pahlawan

memiliki karisma. Sebagian yang lain memandang pemimpin karismatik adalah pahlawan. Robbins mengidentifikasi lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik, yaitu:

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



Gambar 5. Tipe Kharismatik

Sumber: <http://www.teorionlinejurnal.wordpress.com>

d. Tipe Partisipatif

Kepemimpinan partisipatif berkaitan pemimpin yang mencurahkan perhatiannya kepada persoalan-persoalan yang dihadapi oleh para pengikutnya dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikutnya, erat dengan penggunaan berbagai macam prosedur pengambilan keputusan yang memberikan kepada orang lain suatu pengaruh tertentu apalagi terhadap keputusan-keputusan pemimpin tersebut. Pada kepemimpinan ini, pemimpin memiliki gaya yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Untuk mewujudkan hal tersebut, pemimpin biasanya menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan. Sehingga dalam proses pengambilan keputusan dan penentuan target pemimpin selalu melibatkan bawahan. Terdapat tiga istilah yang terkait dengan kepemimpinan partisipatif, yaitu:

- 1) Konsultasi, yaitu pimpinan menanyakan opini dan gagasan bawahan, kemudian pemimpin mengambil keputusan
- 2) Keputusan bersama, yaitu pimpinan bersama-sama bawahan mengambil sebuah keputusan dan keputusan tersebut menjadi keputusan final
- 3) Pendelegasian, di mana seorang pemimpin memberikan kewenangan dan tanggung jawab kepada individu atau kelompok untuk mengambil sebuah keputusan.



Gambar 6. Tipe *Partisipatif*
Sumber: <http://www.finansialku.com>

e. Tipe Demokratik

Tipe kepemimpinan demokratik adalah kebalikan dari pemimpin otoriter. Disini pemimpin ikut berbaur dan berada ditengah-tengah anggotanya. Hubungan yang tercipta juga tidaklah kaku seperti majikan dengan bawahan, melainkan seperti saudara sendiri. Pemimpin selalu memperhatikan kebutuhan kelompoknya dan mempertimbangkan kesanggupan kelompok dalam mengerjakan tugas. Pemimpin juga mau menerima masukan dan saran dari bawahannya. Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern karena:

- 1) Ia senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan.
- 2) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan.
- 3) Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari padanya.
- 4) Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.



Gambar 7. Tipe Demokratik
Sumber: <http://www.suryamasrental.co.id>

f. Tipe Transformasional

Kepemimpinan transformasional adalah pemimpin yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan yang mampu membawa dampak mendalam dan luar biasa pada pengikut. Menurut (Burns dalam Yukl 2010) kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses untuk mencapai tujuan kolektif melalui penyatuan motif-motif yang saling menguntungkan yang dimiliki pemimpin dan bawahan dalam rangka mencapai perubahan. Kepemimpinan ini lebih mengedepankan ketaatan kepada pimpinan secara totalitas, sehingga apa yang diinginkan atau perintah pimpinan, dilaksanakan secara absolut tanpa adanya penolakan ataupun argumentasi. Dalam menjalankan fungsi kepemimpinannya seorang pemimpin tidak lepas dari adanya suatu gaya atau sering disebut sebagai gaya kepemimpinan.



Gambar 8. Tipe Transformasional
 Sumber: <http://www.kajianpustaka.com>

2.2 Kinerja Kepemimpinan

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen,

dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Amstrong dan Baron dalam Wibowo). Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.

Whitmore dalam Hamzah dan Nina secara sederhana mengemukakan, kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang. Pengertian yang menurut Whitmore merupakan pengertian yang menuntut kebutuhan paling minim untuk berhasil. Oleh karena itu, Whitmore mengemukakan pengertian kinerja yang dianggapnya representatif, maka tergambarinya tanggung jawab yang besar dari pekerjaan seseorang. Pandangan lain dikemukakan oleh McDaniel dalam Hamzah dan Nina, yang memandang kinerja adalah interaksi antara kemampuan seseorang dengan motivasinya. Berdasarkan pandangan ini dapat ditegaskan bahwa kinerja merupakan penjumlahan antara kemampuan dan motivasi kerja yang dimiliki seseorang.

Kinerja atau performance merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya. Kinerja dalam menjalankan fungsinya tidak berdiri sendiri, melainkan selalu berhubungan dengan kepuasan kerja karyawan dan tingkat besaran imbalan yang diberikan, serta dipengaruhi oleh keterampilan, kemampuan dan sifat-sifat individu. Oleh karenanya, menurut model *partner-lawyer* kinerja individu pada dasarnya dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu:

1. Harapan mengenai imbalan
2. Dorongan
3. Kemampuan
4. Kebutuhan

5. Persepsi terhadap tugas
6. Imbalan internal
7. Eksternal
8. Persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja

Dari beberapa definisi tentang kinerja di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi yang sesuai dengan tugas dan tanggung jawab masing-masing, untuk mencapai tujuan organisasi. Untuk melihat kinerja karyawan suatu perusahaan untuk mengetahui kemampuan kinerja karyawan, dilakukan antara lain:

1. Pengukuran Kinerja Kepemimpinan

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terdapat deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah kinerja dapat dilakukan sesuai jadwal waktu yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan. Beberapa aspek yang mendasar dari pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- b. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama *critical success factors* dan indikator kinerja kunci *key performance indicator*.
- c. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi.
- d. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

2. Penilaian Kinerja Kepemimpinan

Penilaian kinerja merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia. Dengan demikian, penilaian kinerja sangat mungkin keliru dan sangat mudah dipengaruhi oleh sumber yang tidak aktual. Tidak sedikit sumber tersebut mempengaruhi proses penilaian, sehingga harus diperhitungkan dan dipertimbangkan dengan wajar. Penilaian kinerja dianggap memenuhi sasaran apabila memiliki dampak yang baik pada tenaga kerja yang baru dinilai kinerja/keragaannya.

Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan secara obyektif, tepat dan didokumentasikan secara baik cenderung menurunkan potensi penyimpanan yang dilakukan karyawan, sehingga kinerjanya diharapkan harus bertambah baik sesuai dengan kinerja yang dibutuhkan perusahaan. Dalam menilai kinerja tidak banyak hal yang dilakukan seorang manajer yang lebih penuh resiko dibanding menilai kinerja bawahan. Para karyawan pada umumnya cenderung menjadi sangat optimistik tentang bagaimana jadinya penilaian mereka, dan juga tahu bahwa kenaikan gaji, kemajuan karir, dan ketenangan pikiran mereka biasa sangat tergantung bagaimana mereka di nilai. Dan pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan penilaian kinerja adalah :

- 1) Kesetiaan
- 2) Prestasi Kerja
- 3) Kejujuran
- 4) Kedisiplinan
- 5) Kreativita
- 6) Kerja Sama
- 7) Kepemimpinan
- 8) Kepribadian
- 9) Prakarsa
- 10) Kecakapan
- 11) Tanggung Jawab

Penilaian kinerja pada dasarnya mempunyai dua tujuan utama, yaitu:

- a. Penilaian kemampuan personel merupakan tujuan yang mendasar dalam rangka penilaian personel secara individual, yang dapat digunakan sebagai informasi untuk penilaian efektivitas manajemen sumber daya manusia.
- b. Pengembangan personel Sebagai informasi untuk pengambilan keputusan untuk pengembangan personel seperti : promosi, mutasi, rotasi, terminasi, dan penyesuaian kompensasi.

2. Faktor-Faktor Kinerja Kepemimpinan

Kinerja sebagai hasil pekerjaan seseorang, tentunya berbeda antara satu orang dengan lainnya, tergantung dari faktor-faktor yang mempengaruhinya. Rasa puas yang di dapatkan karyawan disaat mereka bekerja, dapat membuat mereka bekerja secara maksimal dan menunjukkan hasil terbaik. Hal tersebut merupakan wujud timbal balik yang diberikan karyawan kepada perusahaan. Selain memberikan kepuasan kepada karyawan, kegairahan kerja dengan memberikan motivasi perlu diciptakan agar karyawan bekerja dengan efektif. Mangkunegara mengidentifikasi beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang, yaitu :

1. Faktor Kemampuan

kemampuan *ability* pegawai terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya pegawai yang memiliki kemampuan diatas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Dan pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap *attitude* seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Factor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja adalah:

3. Faktor Kepemimpinan

Aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan semangat, arahan dan dukungan kerja kepada karyawan

4. Faktor Tim

kualitas dan dukungan semangat yang diberikan oleh rekan kerja dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

5. Faktor System

meliputi system kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.

6. Faktor situasional

meliputi rekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

7. Faktor Konflik

meliputi dalam diri individu / konflik peran, konflik antar individu, konflik antar kelompok atau organisasi.

2.3 Motivasi Kepemimpinan

Motivasi terbentuk dari sikap *attitute* karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaann. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal. (Mangkunegara, 2005).

Menurut Malthis (2006:114), motivasi adalah keinginan dalam diri seseorang yang menyebabkan orang tersebut bertindak. Biasanya orang bertindak karena suatu alasan untuk mencapai tujuan. Memahami motivasi sangatlah penting karena kinerja, reaksi terhadap kompensasi dan persoalan sumber daya manusia yang lain dipengaruhi dan mempengaruhi motivasi. Pendekatan untuk memahami motivasi berbeda-beda, karena teori yang berbeda mengembangkan pandangan dan model mereka sendiri.

Motivasi merupakan faktor psikologis yang menunjukkan minat individu terhadap pekerjaan, rasa puas dan ikut bertanggung jawab terhadap aktivitas atau pekerjaan yang dilakukan (Masrukhin dan Waridin, 2004). Sedangkan Hasibuan 2004 berpendapat bahwa motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung perilaku manusia, supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal. Motivasi merupakan sesuatu yang membuat bertindak atau berperilaku dalam cara-cara tertentu (Armstrong, 1994).

Berdasarkan pengertian diatas disimpulkan bahwa motivasi merupakan kegiatan yang mengakibatkan, menyalurkan, memelihara dan mendorong perilaku manusia. Pemimpin perlu memahami orang-orang berperilaku tertentu agar dapat mempengaruhinya dalam bekerja sesuai dengan keinginan organisasi. Siagian (2002) mengemukakan bahwa dalam kehidupan berorganisasi, termasuk kehidupan berkarya dalam organisasi bisnis, aspek motivasi kerja mutlak mendapat perhatian serius dari para manajer. Karena empat pertimbangan utama yaitu:

1. Filsafat hidup manusia berkisar pada prinsip "*quit pro quo*", yang dalam bahasa awam dicerminkan oleh pepatah yang mengatakan "ada ubi ada talas, ada budi ada balas".
2. Dinamika kebutuhan manusia sangat kompleks dan tidak hanya bersifat materi, akan tetapi juga bersifat psikologis.
3. Tidak ada titik jenuh dalam pemuasan kebutuhan manusia.
4. Perbedaan karakteristik individu dalam organisasi atau perusahaan, mengakibatkan tidak adanya satupun teknik motivasi yang sama efektifnya untuk semua orang dalam organisasi juga untuk seseorang pada waktu dan kondisi yang berbeda-beda.

Teori harapan (*Expectancy*) yang dikemukakan oleh Vroom (dalam A.S. Munandar, 2001), dimana motivasi merupakan seberapa besar upaya untuk mengerahkan usaha untuk mencapai hasil/imbalan tertentu. Menurut Vroom motivasi adalah hasil dari tiga komponen yaitu :

1) Valence

Valence mengacu pada kekuatan preferensi seseorang untuk memperoleh imbalan. Ini merupakan ungkapan kadar keinginan seseorang untuk mencapai suatu tujuan. Apabila seseorang lebih suka tidak mendapatkan suatu hasil ketimbang memperolehnya, valensi hasil itu negatif. Apabila seseorang tidak menaruh perhatian pada suatu hasil, valensinya 0. Jenjang valensi itu secara keseluruhan beranjak dari -1 sampai dengan +1.

2) *Expectancy*

Expectancy (harapan) adalah kadar kuatnya keyakinan bahwa upaya kerja akan menghasilkan penyelesaian suatu tugas. Harapan dinyatakan sebagai kemungkinan (*probability*) perkiraan pegawai tentang kadar sejauh mana prestasi yang dicapai ditentukan oleh upaya yang dilakukan. Karena harapan merupakan hubungan antara upaya dan prestasi, nilainya dapat beranjak dari 0 sampai 1. Apabila seorang pegawai tidak melihat adanya kemungkinan bahwa upayanya akan menghasilkan prestasi yang diinginkan, harapannya adalah 0. Sedangkan pegawai yang sangat yakin bahwa tugas dapat diselesaikan, nilai harapannya adalah 1.

3) *Instrumentality*

Instrumentality menunjukkan keyakinan pegawai bahwa akan memperoleh suatu imbalan apabila tugas dapat diselesaikan. Nilai *instrumentality* juga beranjak dari 0 sampai dengan 1. Apabila seorang pegawai memandang bahwa promosi didasarkan atas data prestasi, *instrumentality* akan bernilai tinggi. Akan tetapi, apabila dasar bagi keputusan itu tidak jelas, maka ia akan memperkirakan kecil kemungkinannya