

## BAB II

### LANDASAN TEORI

#### A. Tinjauan Teori

##### A.1 Tinjauan Tentang Kinerja Karyawan

###### A.1.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Pengertian 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 standard keberhasilan tolak 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 tolak ukur keberhasilannya (Moeheriono, 2012:95).

Menurut *Oxford Dictionary*, kinerja (*performance*) merupakan suatu tindakan proses atau cara bertindak atau melakukan fungsi organisasi. Sebenarnya kinerja merupakan suatu konstruk, banyak para ahli yang masih memiliki sudut pandang yang berbeda dalam mendefinisikan kinerja tersebut. Seperti yang dikatakan oleh Robbins, mengatakan bahwa kinerja sebagai fungsi interaksi antara *kemampuan atau ability* (A) *motivasi atau motivation* (M) dan *kesempatan atau opportunity* (o), yaitu  $Kinerja = f(A \times M \times O)$ , artinya kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi dan kesempatan.

Beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka kesimpulan pengertian atau definisi kinerja atau *performance* dapat disimpulkan sebagai berikut : hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika (Moeheriono, 2012:96-97).

### **A.1.2 Faktor – faktor kinerja**

Alex Soemadji Nitisemito (2001: 109), menyatakan bahwa terdapat berbagai faktor kinerja karyawan, antara lain:

1. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan
2. Penempatan kerja yang tepat
3. Pelatihan dan promosi
4. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan sebagainya)
5. Hubungan dengan rekan kerja
6. Hubungan dengan pemimpin

Malayu S.P. Hasibuan (2006: 94) mengungkapkan bahwa kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi pekerja. Apabila kinerja tiap individu atau karyawan baik, maka diharapkan kinerja perusahaan akan baik pula.

Menurut Sedarmayanti (2007), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain :

1. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja, dan etika kerja)
2. Pendidikan
3. Keterampilan
4. Manajemen kepemimpinan
5. Tingkat penghasilan
6. Gaji dan kesehatan
7. Jaminan social
8. Iklim kerja
9. Sarana dan prasarana
10. Teknologi
11. Kesempatan berprestasi

Beberapa faktor di atas, maka dapat disimpulkan bahwa ada banyak faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan. Diantaranya faktor internal antara lain: kemampuan intelektualitas, disiplin kerja, kepuasan kerja dan motivasi karyawan. Faktor eksternal meliputi: gaya kepemimpinan, lingkungan kerja, kompensasi dan sistem manajemen yang terdapat di perusahaan tersebut.

## **A.2 Penilaian Kinerja Berbasis Kompetensi**

### **A.2.1 Pengertian Penilaian Kinerja**

Kinerja dapat diukur dan diketahui jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standart keberhasilan tolak ukur yang telah ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat di ketahui bila tidak ada tolak ukur keberhasilan. Pengukuran atau

penilaian kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang suatu kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa termasuk informasi atas efisiensi serta efektifitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi. (Moehariono, 2012 : 95)

Lazer dan Wikstrom (1997) dalam Rivai (2006), mengungkapkan bahwa unsur-unsur yang dinilai dibagi menjadi tiga kelompok :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins,2006:260):

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

2. Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
3. Ketepatan waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.
4. Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
5. Kemandirian. Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja sebagai berikut :

1. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
2. 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*).

3. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat diimplementasikan dengan membandingkan tingkat capaian tujuan, dan sasaran organisasi.
4. 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 (Moehariono, 2012 : 97)

### **A.2.2 Pengertian Kompetensi**

Moehariono (2012 : 5), mengungkapkan pengertian dan arti kompetensi oleh Spencer (1989) dapat didefinisikan sebagai karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior ditempat kerja pada situasi tertentu. Berdasarkan dari arti definisi kompetensi ini, maka banyak mengandung beberapa makna yang terkandung didalamnya adalah sebagai berikut :

1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
2. Hubungan kausal (*causally related*) berate kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksi kinerja seseorang artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi maka akan mempunyai kinerja tinggi pula (sebagai akibat).

3. Kriteria (*criteria related*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kemudian ia mengatakan bahwa kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berfikir, bersikap dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Selanjutnya mereka juga mengatakan dari karakteristik dasar tersebut tampak tujuan penentuan tingkat kompetensi atau standard kompetensi yang dapat mengetahui tingkat kinerja yang diharapkan dan mengategorikan tingkat tinggi atau dibawah rata-rata. Oleh karena itu, penentuan ambang kompetensi tersebut sangat dibutuhkan dan penting sekali tentunya, karena akan dapat dijadikan sebagai dasar pertimbangan bagi proses rekrutmen, seleksi, perencanaan, evaluasi kinerja dan pengembangan sumber daya manusia lainnya.

Menurut Spencer (1989), kompetensi terletak pada bagian dalam setiap manusia dan selamanya ada pada kepribadian seseorang yang memprediksi tingkah laku dan performansi secara luas pada semua situasi dan tugas pekerjaan atau *job task*. Armstrong, menyatakan bahwa kompetensi adalah dimensi tindakan dari tugas, tindakan tersebut dipakai oleh karyawan untuk menyelesaikan tugas pekerjaan mereka dengan memuaskan dan dalam bentuk berbeda-beda tingkatan kinerjanya.

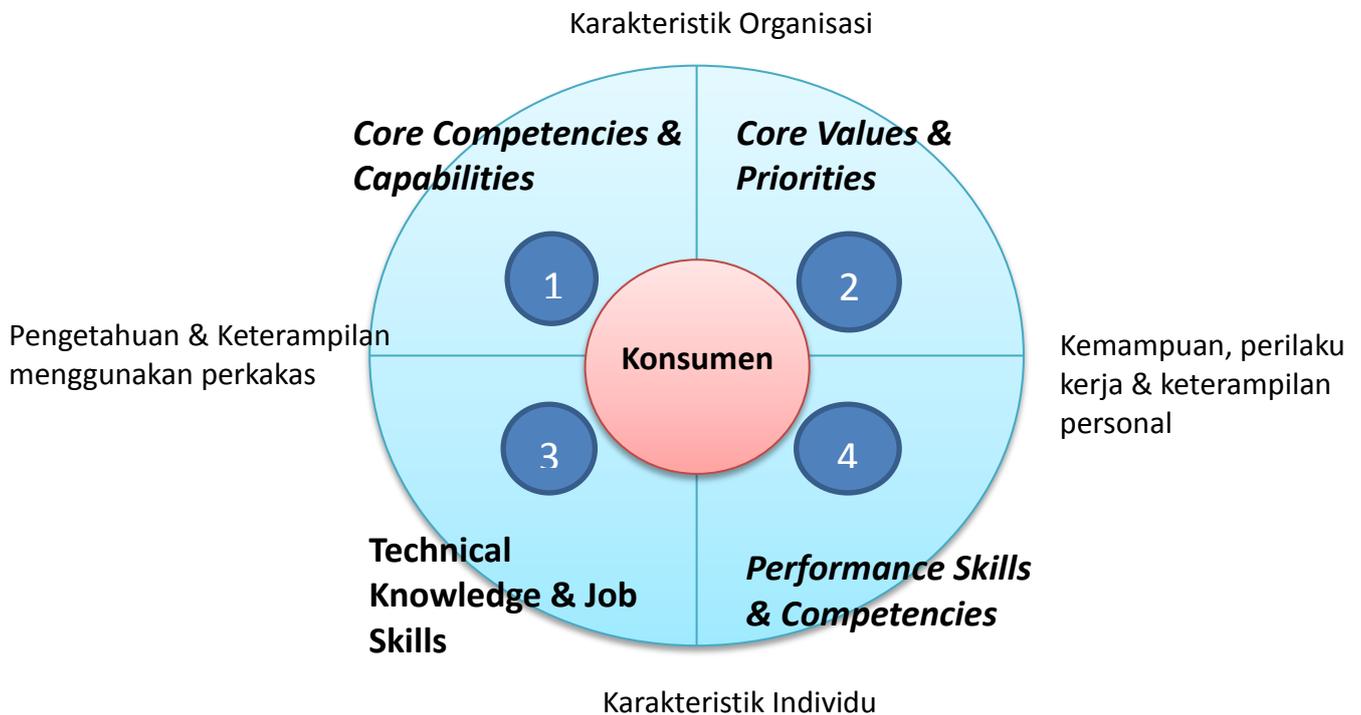
Pengertian kompetensi sebagai kecakapan atau kemampuan juga dikemukakan oleh Robert A. Roe (2001:73) sebagai berikut : "*Competence is*

*defined as the ability to adequately perform a task, duty or role. Competence integrates knowledge, skills, personal values and attitudes. Competence builds on knowledge and skills and is acquired through work experience and learning by doing*“ Kompetensi dapat digambarkan sebagai kemampuan untuk melaksanakan satu tugas, peran atau tugas, kemampuan mengintegrasikan pengetahuan, ketrampilan-ketrampilan, sikap-sikap dan nilai-nilai pribadi, dan kemampuan untuk membangun pengetahuan dan keterampilan yang didasarkan pada pengalaman dan pembelajaran yang dilakukan.

Berbeda dengan Fogg (2004:90) yang membagi Kompetensi menjadi 2 (dua) kategori yaitu kompetensi dasar dan yang membedakan kompetensi dasar (*Threshold*) dan kompetensi pembeda (*differentiating*) menurut kriteria yang digunakan untuk memprediksi kinerja suatu pekerjaan. Kompetensi dasar (*Threshold competencies*) adalah karakteristik utama, yang biasanya berupa pengetahuan atau keahlian dasar seperti kemampuan untuk membaca, sedangkan kompetensi *differentiating* adalah kompetensi yang membuat seseorang berbeda dari yang lain.

Pengertian kompetensi tersebut di atas, terlihat bahwa fokus kompetensi adalah untuk memanfaatkan pengetahuan dan ketrampilan kerja guna mencapai kinerja optimal. Dengan demikian kompetensi adalah segala sesuatu yang dimiliki oleh seseorang berupa pengetahuan ketrampilan dan faktor-faktor internal individu lainnya untuk dapat mengerjakan sesuatu pekerjaan. Dengan kata lain, kompetensi adalah kemampuan melaksanakan tugas berdasarkan pengetahuan dan ketrampilan yang dimiliki setiap individu.

### A.2.3 Lingkup Kompetensi



**Gambar 1. Lingkup Kompetensi**

#### A.2.3.1 SLICE 1 : *Core Competencies & Capabilities*

Merupakan perpaduan antara pengetahuan dengan keterampilan menggunakan perkakas yg tercermin pada tingkat organisasi. Dinyatakan dlm visi/ misi organisasi yg menunjukkan fungsi keberadaan organisasi bagi konsumen. Memberikan keunggulan kompetitif yang bersifat unik bagi organisasi

##### a. *Core Competencies:*

Kecakapan organisasi dlm menggunakan keterampilan teknisnya yang merupakan pusat bagi fungsi organisasi. Perpaduan unik antara penerapan pengetahuan teknis dengan penguasaan keterampilan menggunakan perkakas. Memberikan keunggulan kompetitif yang unik dan sukar untuk ditiru sehingga

dinilai berharga bagi konsumen. *Core Competencies* PT Kompindo Wiratama adalah : Produsen stamping logam terbesar OEM presisi tinggi di Indonesia.

*b. Capabilities:*

Seperangkat proses bisnis yang bersifat strategis dan dipahami bersama dalam suatu organisasi. Perpaduan unik antara proses bisnis dan kecakapan manajerial yang mendukung. Mencerminkan kesetaraan antara penggunaan teknologi dan sumber daya manusia yang berkomitmen tinggi terhadap organisasinya. *Capabilities* PT Kompindo Wiratama adalah : Kualitas sesuai dengan spesifikasi, biaya kompetitif, dan pengiriman ,sesuai jadwal .

**A.2.3.2 SLICE 2 : Core Values & Priorities**

Menggambarkan bagaimana para anggota organisasi menjalankan tugasnya secara aktual. Tercermin melalui nilai, norma & batasan perilaku yang diterima dalam organisasi. Dinyatakan dalam *value & culture* statement serta standar perilaku kerja yang ditentukan

*a. Core Values:*

Merupakan keyakinan seluruh anggota terhadap keberadaan organisasi, budaya dan norma perilaku yang berlaku. Identik dengan “perasaan organisasi” – bagaimana rasanya berada dalam organisasi tersebut. Memberikan keunggulan kompetitif yang unik, sejalan dengan *core competencies & capabilities*. *Core Values* PT Kompindo Wiratama adalah : Investasi pada mesin kualitas terbaik, dan pengembangan SDM.

*b. Priorities :*

Mencerminkan penekanan organisasi terhadap penggunaan kompetensi individu, yaitu perilaku kerja dan keterampilan individu dalam menjalankan proses bisnis dan sistem kerja agar lebih efisien & efektif. Tidak menekankan pada keterampilan teknis yang berkaitan dengan penggunaan peralatan kerja. Ditunjukkan melalui dukungan organisasi dan pemberian partisipasi guna meningkatkan kinerja individu & mengarahkan pada keunggulan kompetitif. Priorities PT Kompindo Wiratama adalah : Mengembangkan bantuan teknis dengan CTMC Korea.

***A.2.3.3 SLICE 3 : Technical Knowledge & Job Skills***

Merupakan pengetahuan teknis dan keterampilan kerja individu yang dipelajari secara spesifik melalui proses belajar formal. Berbeda antara satu organisasi/ pekerjaan dengan organisasi/ pekerjaan lainnya. Perpaduan seimbang antara teori, praktek dan pengalaman kerja. Harus sejalan dengan *Core Competencies & Capabilities. Technical Knowledge & Job Skills* PT Kompindo Wiratama adalah : Teknik industri , penguasaan terhadap produk stamping, dan wawasan otomotive.

***A.2.3.4 SLICE 4 : Performance Skills & Competencies***

Menunjukkan efisiensi dan efektivitas individu dalam menjalankan tugas, menggunakan pengetahuan teknis dan keterampilannya Meliputi sikap kerja, pola komunikasi, tipe kepemimpinan & teamwork.

*a. Performance Skills :*

Harus sejalan dengan *Core Values & Priorities* sehingga mampu membedakan kapasitas individu pada suatu organisasi dengan organisasi lainnya. Dapat diamati & digambarkan melalui perilaku. Mencerminkan “apa saja yang dilakukan oleh seseorang”. PT Kompindo Wiratama mempunyai perilaku kerjasama dalam tim, disiplin, proaktif, komunikasi lisan & tertulis.

*b. Competencies :*

Meliputi karakteristik individu yang terdiri atas konstruk intelegensi dan kepribadian. Relatif sulit untuk dilakukan assessment karena menggunakan tes kepribadian, tes intelegensi serta tes kemampuan mental lainnya. Mencerminkan “seperti apakah seseorang”. SDM PT Kompindo Wiratama harus mempunyai sikap mandiri, berpikir analitis, berpikir fleksibel, gigih & ulet.

#### **A.2.4 Kamus Kompetensi**

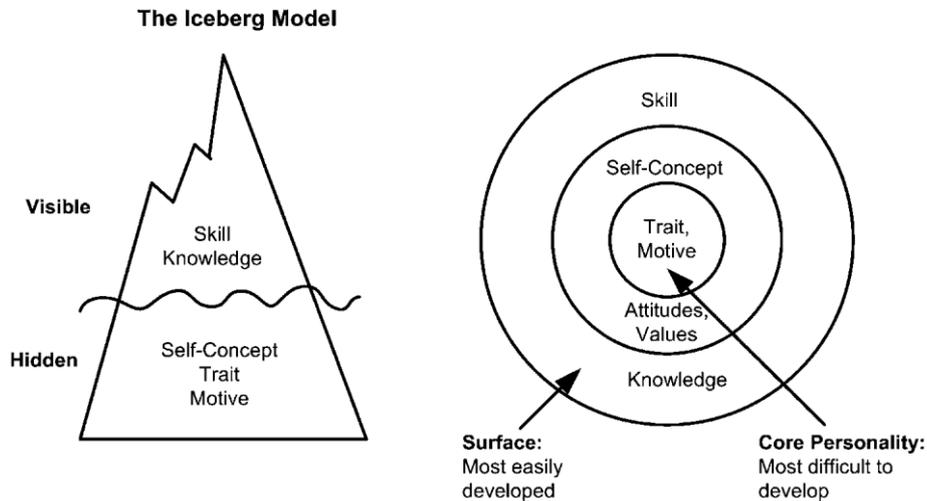
Kamus Kompetensi Spencer & Spencer tahun 1989 mengembangkan kamus kompetensi yang berasal dari 20 model kompetensi pekerjaan hasil penelitian yang telah ada. Hasil model kompetensi yang dihasilkan dengan metode *Behavioral Event Interview* tersebut dikelompokkan. Setiap kelompok terdiri dua hingga lima kompetensi. Setiap kompetensi memiliki definisi naratif dan ditambah dengan beberapa indikasator perilaku. Indikator-indikator tersebut dikelompokkan dalam dimensi-dimensi. Dalam setiap dimensi indikator diperingkatkan mulai terendah hingga tertinggi sehingga membentuk skala. Secara umum kompetensi yang ada dikategorikan ke dalam enam kelompok, dan

masing-masing kompetensi dijabarkan sehingga diperoleh 20 kompetensi yang memiliki 41 dimensi/ukuran (Spencer & Spencer, 1993:91).

Moehariono (2012 : 14) menjelaskan bahwa tujuan kebutuhan dalam penentuan tingkat atau level kompetensi seseorang hanyalah untuk mengetahui tingkat kinerja seseorang tersebut apabila ia akan melakukan suatu pekerjaan, apakah hasilnya mereka nanti termasuk dalam kategori level tinggi atau di bawah rata-rata. Kemampuan atau kompetensi seseorang termasuk dalam kategori tinggi atau baik nantinya akan dibuktikan dan ditunjukkan, apabila ia sudah melakukan pekerjaan (sudah bekerja). Sebaliknya, apabila mempunyai kompetensi tingkat rendah ia akan cenderung berkinerja rendah pula. Setiap individu terdapat beberapa karakteristik kompetensi yang terdiri atas berikut ini :

1. Watak (*traits*), yaitu yang membuat seseorang mempunyai sikap perilaku atau cara orang tersebut merespons sesuatu dengan cara tertentu. Misalnya percaya diri (*self-confidence*), kontrol diri (*self control*), ketabahan atau daya tahan (*hardiness*).
2. Motif (*Motive*), yaitu sesuatu yang diinginkan seseorang atau secara konsisten dipikirkan dan diinginkan yang mengakibatkan suatu tindakan atau dasar dari dalam yang bersangkutan untuk melakukan suatu tindakan.
3. Bawaan (*self-concept*) adalah sikap dan nilai-nilai yang dimiliki seseorang. Sikap dan nilai tersebut dapat diukur melalui tes untuk mengetahui nilai (*value*) yang dimiliki, apa yang menarik seseorang melakukan sesuatu.
4. Pengetahuan (*knowledge*) yaitu informasi yang dimiliki seseorang pada bidang tertentu atau pada area tertentu.

5. Keterampilan atau keahlian (*skill*), yaitu kemampuan untuk melaksanakan tugas tertentu baik secara fisik maupun mental.



**Gambar 2. The Iceberg Model**

Berdasarkan gambar tersebut (seperti gunung es), tampak bahwa pengetahuan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*) sebagai instrumental, cenderung lebih nyata keliatan muncul dan relative berada pada permukaan. Kompetensi ini berhubungan dengan penyelesaian pekerjaan atau posisi. Sedangkan konsep diri (*self concept*), watak (*trait dan motive*) cenderung di bawah, tidak tampak atau tersembunyi atau disebut *intermediate skills* yang dapat diaplikasikan dalam berbagai situasi. Kompetensi ini dapat direferensikan sebagai “keterampilan yang dapat diaplikasikan dalam berbagai situasi. Kompetensi ini dapat direfensikan sebagai “keterampilan yang dapat menyesuaikan situasi” yang isinya adalah keterampilan social dan komunikasi, teknik umum dan siuasi berubah-ubah, kualitas organisasaional serta pendekatan dasar pekerjaan dan situasi. Apabila diaplikasikan dalam kehidupan sehari-hari diorganisasi, karyawan yang kompeten

adalah individu yang memiliki pengetahuan, keterampilan, sikap dan perilaku sesuai dengan syarat pekerjaan sehingga dapat berpartisipasi secara aktif di tempat kerja (Moehariono, 2012 : 15).

Penentuan Kompetensi untuk Sistem Penilaian Kinerja Karyawan PT Kompindo Wiratama menggunakan dimensi-dimensi evaluasi yang menekankan pengukuran kinerja yang didasarkan atas kompetensi Spencer. Kompetensi yang digunakan disini adalah *hard skill* dan *soft skill*, *hard skill* merupakan penguasaan ilmu pengetahuan, teknologi, dan keterampilan teknis yang berhubungan dengan ilmunya. Sementara itu, *soft skill* adalah keterampilan seseorang dalam berhubungan dengan orang lain (*interpersonal skills*) dan keterampilan dalam mengatur dirinya sendiri (*intrapersonal skills*) yang mampu mengembangkan unjuk kerja secara maksimal sehingga mampu untuk mengakomodasi kemampuan karyawan yang sebenarnya. Berikut tabel definisi dan level kompetensi operator *Press* PT Kompindo Wiratama :

Tabel 2. Definisi dan Level Kriteria Kompetensi Operator *Press*

## PT Kompindo Wiratama

<b>1.KOMPETENSI</b>	:	<b>KEAHLIAN TEKNIKAL</b>
Definisi	:	Penguasaan bidang pengetahuan yang terkait dengan pekerjaan.

Tabel 2.1 Aspek Teknis

<b>Level</b>	<b>1. Mampu dan mengerti check sheet produk sesuai QCPC</b>
1	Kurang mampu membaca check sheet produk sesuai QCPC
2	Mampu membaca dan mengisi check sheet produk sesuai QCPC
3	Mampu membaca, mengisi dan memahami check sheet sesuai QCPC
4	Mampu membaca, mengisi, mengerti dan memahami check sheet sesuai QCPC
5	Mampu menganalisis check sheet produk sesuai QCPC

<b>Level</b>	<b>2. Mampu membaca alat ukur dan alat bantu alat ukur</b>
1	Kurang mampu membaca alat ukur dan alat bantu alat ukur
2	Mampu membaca alat ukur dan alat bantu alat ukur
3	Mampu mengukur produk menggunakan alat ukur <i>digital caliper</i>
4	Mampu mengukur produk menggunakan <i>digital caliper</i> dan <i>jig checker</i>
5	Mampu mengukur produk menggunakan <i>digital caliper</i> dan <i>jig checker</i> sesuai standart

<b>Level</b>	<b>3. Mampu memahami secara teknis / non teknis produk OK atau NG</b>
1	Kurang mampu memahami produk OK atau NG
2	Mengetahui produk OK atau NG dari label produksi
3	Mengetahui produk OK atau NG dari hasil pengukuran
4	Mengetahui produk OK atau NG dari <i>judgement Quality Control</i>
5	Mampu mengidentifikasi produk OK atau NG

<b>Level</b>	<b>4. Mampu menjalankan perintah kerja sesuai instruksi kerja</b>
1	Kurang mampu menjalankan perintah kerja sesuai IK
2	Mampu menjalankan perintah kerja sesuai IK dengan pengendalian atasan
3	Mampu menjalankan perintah kerja sesuai IK dengan diawasi atasan
4	Mampu menjalankan perintah kerja sesuai IK tanpa diawasi atasan
5	Mampu menjalankan perintah kerja sesuai IK secara mandiri

Tabel 2.2 Aspek Non Teknis

<b>1.KOMPETENSI</b>	:	<b>Disiplin Kerja</b>
Definisi	:	Mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Hal ini mendorong gairah kerja, semangat kerja dan mendukung terwujudnya tujuan perusahaan.

Level	1. Disiplin Kerja
1	Mangkir saat bekerja
2	Melaksanakan tugas dengan terpaksa
3	Melaksanakan dan menyelesaikan tugas pada waktunya
4	Melaksanakan dan menyelesaikan tugas diatas ketentuan target
5	Komitmen dan loyalitas tinggi pada tugas

<b>2.KOMPETENSI</b>	:	<b>Kerjasama Dalam Tim</b>
Definisi	:	Dorongan atau kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, dorongan atau kemampuan untuk menjadi bagian dari suatu kelompok dalam melaksanakan suatu tugas

Level	2. Kerjasama Dalam Tim
1	Netral, pasif, tidak berpartisipasi, tidak ikut berkelompok
2	Berpartisipasi dengan sepenuh hati, mendukung keputusan tim, menyelesaikan tugasnya
3	Selalu menjadikan orang lain tahu mengenai proses didalam grup
4	Selalu mencari input dari kecakapan orang lain (terutama bawahan).
5	Mampu membangun tim. Menciptakan suasana bersahabat, moral yang baik, kerjasama (menciptakan identitas grup).

<b>3.KOMPETENSI</b>	:	<b>Proaktif (<i>Initiative</i>)</b>
Definisi	:	Dorongan bertindak untuk melebihi yang dibutuhkan atau yang dituntut oleh pekerjaan / lingkungan melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah lebih dahulu, tindakan ini dilakukan untukn memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan atau menghindari timbulnya masalah atau menciptakan peluang baru.

<b>Level</b>	<b>3. Proaktif (<i>Initiative</i>)</b>
1	Tidak dapat diaplikasikan atau tidak perlu inisiatif. Perlu pengawasan terus menerus
2	Menunjukkan usaha yang konsisten, konsisten mengambil inisiatif apabila terdapat error di pekerjaan
3	Tidak mudah menyerah jika pekerjaan tidak berjalan dengan mulus.
4	Mengenali dan melakukan tindakan dan memfokuskan pada masalah yang dihadapi.
5	Cepat bertindak dalam suatu krisis ( dimana norma yang berlaku adalah menunggu, ‘ belajar’ dan berharap masalah akan selesai.)

<b>4.KOMPETENSI</b>	:	<b>KOMUNIKASI LISAN &amp; TERTULIS</b>
Definisi	:	Kemampuan untuk berbicara, menjelaskan secara tertulis, dan mendengarkan percakapan

<b>Level</b>	<b>4. Komunikasi Lisan &amp; Tertulis</b>
1	Kurang Relevan dan tidak mempunyai kompetensi
2	Mampu mengucapkan kata-kata dengan baik dan benar
3	Mengerti perintah khusus, peringatan, spesifikasi peralatan baik lisan maupun tulisan , menulis kata-kata dengan baik dan benar.
4	Mampu menulis kalimat-kalimat, memahami pembicaraan pihak lain
5	Mampu mengerti bahasa inggris pasif

#### **A.2.4 Skoring Penilaian**

Pada tahap ini dilakukan pengumpulan data penilaian kinerja karyawan meliputi penentuan kompetensi umum untuk sistem penilaian kinerja karyawan, penentuan model pembobotan kompetensi, penentuan penilai dan metode penilaian serta penyebaran dan pengumpulan kuisioner.

Selanjutnya Penentuan Kompetensi untuk Sistem Penilaian Kinerja Karyawan menggunakan dimensi-dimensi evaluasi yang menekankan pengukuran kinerja yang didasarkan atas kompetensi Spencer . Kompetensi yang digunakan

disini adalah karakteristik personal yang berkaitan erat dengan kinerja seseorang ditempat kerja. Setelah itu Penentuan Model Pembobotan Kompetensi.

Skala Penilaian Kinerja Karyawan yang digunakan sebagai berikut :

**Tabel 3. Skala Penilaian Kinerja Karyawan**

SKALA	NILAI	DESKRIPSI
1	$\leq 60$	Kurang (Tidak memenuhi persyaratan untuk pekerjaan)
2	61 – 70	Sedang (Memenuhi sebagian tapi tidak semua persyaratan untuk posisi)
3	71 – 80	Cukup (Memenuhi persyaratan untuk posisi)
4	81 – 90	Baik (Sebagian dari prestasi melebihi persyaratan)
5	90 - 100	Sangat baik (Semua segi prestasi melebihi persyaratan)

Sumber : Form Penilaian Kompetensi

Berikut contoh penilaian kinerja real beserta standart yang telah ditentukan :

**Tabel 4. Contoh Penilaian Kinerja Operator *Press* PT Kompino Wiratama**

N O	KOMPETENSI	STAND ART	KINERJA REAL	NILAI
1	Mampu dan mengerti check sheet produk sesuai QCPC	3	3	71 - 80 : Cukup (Memenuhi persyaratan untuk posisi)
2	Mampu membaca alat ukur dan alat bantu yang terkait pada pekerjaan cetak produk	3	2	61 – 70 : Kurang (Memenuhi sebagian tapi tidak semua persyaratan untuk posisi)
3	Mampu memahami secara teknis / non teknis produk OK atau NG	3	2	61 – 70 : Sedang (Memenuhi sebagian tapi tidak semua persyaratan untuk posisi)
4	Mampu menjalankan perintah kerja sesuai instruksi kerja	3	4	81 - 90 : Baik (Sebagian dari prestasi melebihi persyaratan)
5	Disiplin Kerja	3	3	71 - 80 : Cukup (Memenuhi persyaratan untuk posisi)
6	Kerjasama Dalam Tim	2	3	71 - 80 : Cukup (Memenuhi persyaratan untuk posisi)
7	Proaktif ( <i>Initiative</i> )	2	4	81 – 90 : Baik (Sebagian dari prestasi melebihi persyaratan)
8	Komunikasi Lisan & Tertulis	3	2	61 – 70 : Sedang (Memenuhi sebagian tapi tidak semua persyaratan untuk posisi)

Penentuan Penilai dan Metode Penilaian. Pada langkah ini ditentukan siapa yang akan melakukan penilaian. Penilai adalah mereka yang dianggap ahli dan memahami mengenai jabatan-jabatan yang diteliti (Rais dan Soembodo, 1997). Persoalan mengenai penilai yang akan mengadakan penilaian, maka John J. Nener yang di kutip oleh M. Manullang (2001 : 120) Memberi kemungkinan yaitu :

1. Penilaian karyawan oleh atasan langsung dan kemudian oleh kepala bagian
2. Penilaian karyawan oleh atasan langsung dibantu oleh satu atau dua orang pembantunya.
3. Penilaian karyawan oleh atasannya langsung dan jika tidak memungkinkan dibuat verifikasi dengan melakukan penilaian karyawan sekali lagi oleh satu atau dua orang teman karyawan tersebut.

Sehingga kemungkinan menurut John J. Never mengenai orang yang berhak menilai ada 3 kemungkinan. Penilaian karyawan oleh atasan langsung, kemudian penilaian yang dibantu oleh pembantunya dan kemungkinan ketiga adalah rekan kerja juga dibutuhkan untuk menilai kinerja teman kerjanya sendiri, untuk memverifikasi data yang didapatkan.

Penyebaran dan Pengumpulan Kuisisioner. Kuisisioner yang berisi pembobotan tersebut disebarkan kepada responden sesuai dengan yang ditentukan dan kemudian dikumpulkan kembali untuk diolah.

Menentukan bobot dan menguji konsistensi kriteria kompetensi. Dilakukan untuk menghasilkan bobot masing-masing kriteria kompetensi.

## **B. Persepsi terhadap Kepemimpinan Transformasional**

### **B.1 Pengertian Persepsi terhadap Kepemimpinan Transformasional**

#### **B.1.1 Pengertian Persepsi**

Bimo Walgito (2004: 70) mengungkapkan bahwa persepsi merupakan proses pengorganisasian, penginterpretasian terhadap stimulus yang diterima oleh organisme atau individu sehingga menjadi sesuatu yang berarti, dan merupakan aktivitas yang integrated dalam diri individu. Respon sebagai akibat dari persepsi dapat diambil oleh individu dengan berbagai macam bentuk. Stimulus mana yang akan mendapatkan respon dari individu tergantung pada perhatian individu yang bersangkutan. Berdasarkan hal tersebut, perasaan, kemampuan berfikir, pengalaman-pengalaman yang dimiliki individu tidak sama, maka dalam mempersepsi sesuatu stimulus, hasil persepsi mungkin akan berbeda antar individu satu dengan individu lain.

Jalaludin Rakhmat (2007: 51) menyatakan persepsi adalah pengamatan tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Dari penjelasan di atas dapat ditarik suatu kesamaan pendapat bahwa persepsi merupakan suatu proses yang dimulai dari penglihatan hingga terbentuk tanggapan yang terjadi dalam diri individu sehingga individu sadar akan segala sesuatu dalam lingkungannya melalui indera-indera yang dimilikinya.

### **B.1.2 Pengertian Kepemimpinan Transformasional**

Kepemimpinan transformasional menurut para ahli didefinisikan sebagai gaya kepemimpinan yang mengutamakan pemberian kesempatan yang mendorong semua unsur atau elemen perusahaan untuk bekerja atas dasar sistem nilai (values system) yang luhur, sehingga semua unsur yang ada di perusahaan tersebut bersedia untuk berpartisipasi secara optimal dalam mencapai visi perusahaan (Firman: 2008). Sedangkan menurut Danim (2005: 54) kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seseorang pemimpin dalam bekerja dengan dan/atau melalui orang lain untuk mentransformasikan, secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan.

Menurut Bass (1998) dalam Swandari (2003) mendefinisikan bahwa kepemimpinan transformasional sebagai pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu (Yukl, 1989 : 224). Dengan penerapan kepemimpinan transformasional bawahan akan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpinannya. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang diharapkan.

Sedangkan menurut O'Leary (2001) kepemimpinan transformasional adalah gaya kepemimpinan yang digunakan oleh seseorang manajer bila ia ingin suatu kelompok melebarkan batas dan memiliki kinerja melampaui status quo atau mencapai serangkaian sasaran organisasi yang sepenuhnya baru. kepemimpinan transformasional pada prinsipnya memotivasi bawahan untuk berbuat lebih baik dari apa yang bisa dilakukan, dengan kata lain dapat meningkatkan kepercayaan

atau keyakinan diri bawahan yang akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

Jadi, persepsi terhadap kepemimpinan transformasional adalah cara pandang terhadap kemampuan memimpin dalam mengubah lingkungan kerja, memotivasi dan menginspirasi bawahan, menerapkan pola kerja dan nilai-nilai moral, menghargai dan memperhatikan kebutuhan bawahan sehingga bawahan akan lebih mengoptimalkan kinerja untuk mencapai tujuan organisasi yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja.

### **B.1.3 Aspek-aspek Persepsi terhadap Kepemimpinan Transformasional**

Aspek-aspek persepsi menurut Mc Dowwell & Newel (1996:220) adalah :

- a. Kognisi : cara berfikir, mengenali, memaknai dan memberi arti suatu rangsang yaitu pandangan individu berdasarkan informasi yang diterima oleh panca indera, pengalaman atau yang pernah dilihat dalam kehidupan sehari-hari.
- b. Afeksi : cara individu dalam merasakan, mengekspresikan emosi terhadap rangsang berdasarkan nilai-nilai dalam dirinya yang kemudian mempengaruhi persepsinya.

Robbins (2002:92) menyatakan bahwa persepsi adalah cara individu atau kelompok dalam memandang sesuatu. Persepsi seseorang terhadap suatu realitas akan mendasari perilaku seseorang. Moskowitz dan Orgel (dalam Walgito, 1994:54) mengemukakan bahwa persepsi merupakan proses yang terintegrasi dari individu terhadap stimulus yang diterimanya sehingga seluruh apa yang ada dalam

diri individu seperti pengalaman, emosi, kemampuan berfikir serta aspek-aspek lain yang ada dalam diri individu ikut berperan aktif dalam proses tersebut.

Menurut Schiffman (dalam Sukmana, 2003:55) persepsi seseorang tentang lingkungan tidak hanya didasarkan atas alat indera saja (penglihatan, pendengaran, sentuhan), akan tetapi juga melibatkan unsur perasaan.

#### **B.1.4 Karakteristik Kepemimpinan Transformasional**

Bass (1990, dalam Harsiwi, 2005) mengemukakan bahwa kepemimpinan transformasional mempunyai empat dimensi, yaitu:

1. *attributed charisma*.

Dimensi yang pertama ini digambarkan sebagai perilaku pemimpin yang membuat para pengikutnya mengagumi, menghormati dan sekaligus mempercayainya.

2. *inspirational motivation* (motivasi inspirasi).

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai pemimpin yang mampu mengartikulasikan pengharapan yang jelas terhadap prestasi bawahan, mendemonstrasikan komitmennya terhadap seluruh tujuan organisasi, dan mampu menggugah spirit tim dalam organisasi melalui penumbuhan entusiasme dan optimisme.

3. *intellectual stimulation* (stimulasi intelektual).

Pemimpin transformasional harus mampu menumbuhkan ide-ide baru, memberikan solusi yang kreatif terhadap permasalahan-permasalahan yang dihadapi bawahan, dan memberikan motivasi kepada bawahan untuk mencari pendekatan-pendekatan yang baru dalam melaksanakan tugas-tugas organisasi.

4. *individualized consideration* (konsiderasi individu).

Dalam dimensi ini, pemimpin transformasional digambarkan sebagai seorang pemimpin yang mau mendengarkan dengan penuh perhatian masukan-masukan bawahan dan secara khusus mau memperhatikan kebutuhan-kebutuhan bawahan akan pengembangan karir.

Menurut Bass dan Avolio (1990, dalam Suryanto, 2005) menemukan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen perilaku, yaitu :

1. *Idealized Influence* adalah perilaku seorang pemimpin transformasional yang memiliki keyakinan diri yang kuat, selalu hadir di saat-saat sulit, memegang teguh nilai-nilai moral, menumbuhkan kebanggaan pada pengikutnya, yang bervisi jelas, dan langkah-langkahnya selalu mempunyai tujuan yang pasti, dan agar bawahan mau mengikutinya secara suka rela, ia menempatkan dirinya sebagai tauladan bagi para pengikutnya tersebut.
2. *Individualized Consideration*, adalah perilaku pemimpin transformasional, di mana ia merenung, berpikir, dan selalu mengidentifikasi kebutuhan para bawahannya, berusaha sekuat tenaga mengenali kemampuan karyawan, membangkitkan semangat belajar pada para karyawannya, memberi kesempatan belajar seluas-luasnya, selalu mendengar bawahannya dengan penuh perhatian, dan baginya adalah kunci kesuksesan sebuah karya.
3. *Inspirational Motivation*, adalah upaya pemimpin transformasional dalam

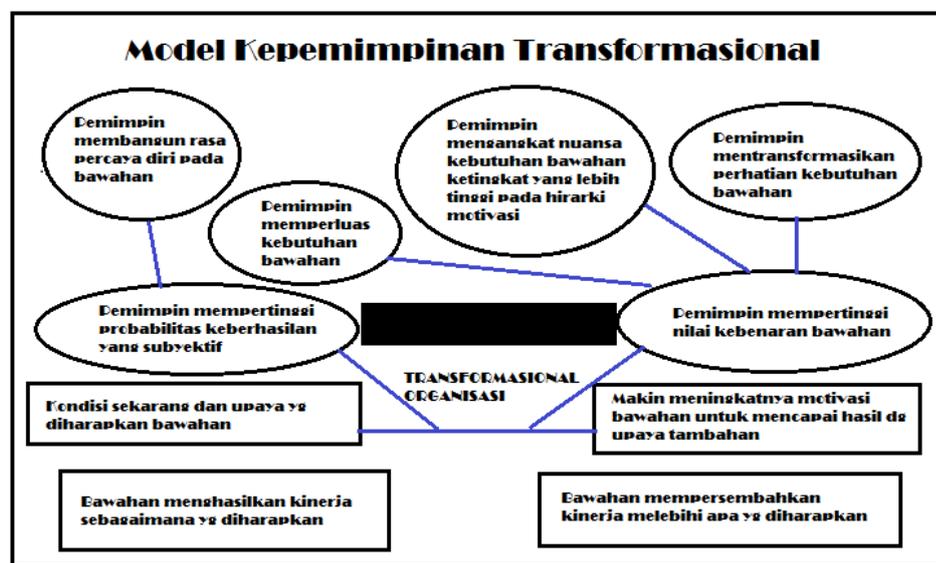
memberikan inspirasi para pengikutnya agar mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan, ditantanginya bawahan mencapai standar yang tinggi. Pemimpin transformasional akan mengajak bawahan untuk memandang ancaman dan masalah sebagai kesempatan belajar dan berprestasi. Oleh karenanya, pemimpin transformasional menciptakan budaya untuk berani salah, karena kesalahan itu adalah awal dari pengalaman belajar segala sesuatu. Bagi pemimpin transformasional kata adalah senjata utamanya, dengan 'kata' pula ia bangkitkan semangat bawahan. Pemimpin transformasional akan menggunakan simbol-simbol dan metafora untuk memotivasi mereka, bicara dengan antusias dan optimis.

4. *Intellectual Stimulation*. Imajinasi, dipadu dengan intuisi namun dikawal oleh logika dimanfaatkan oleh pemimpin ini dalam mengajak bawahan berkreasi. Pemimpin transformasional berusaha mengajak bawahan untuk berani menentang tradisi uang, dan mengajak pula bawahan untuk bertanya tentang asumsi lama. Pemimpin transformasional menyadari bahwa sering kali kepercayaan tertentu telah menghambat pola berpikir, oleh karenanya, pemimpin transformasional mengajak bawahannya untuk mempertanyakan, meneliti, mengkaji dan jika perlu mengganti kepercayaan itu.

Sedangkan menurut Wutun (2001:353) kepemimpinan transformasional memiliki lima aspek yaitu :

- a. *Attributed Charisma* : pemimpin yang memiliki kharisma memperlihatkan visi, kemampuan keahliannya serta tindakan yang lebih mendahulukan kepentingan organisasi dan kepentingan orang lain daripada kepentingan pribadi.

- b. *Idealized Influence* : pemimpin berusaha mempengaruhi bawahan dengan komunikasi langsung dengan menekankan pentingnya nilai-nilai, komitmen dan keyakinan, serta memiliki tekad untuk mencapai tujuan dengan tetap mempertimbangkan akibat-akibat moral dan etik dari setiap keputusan yang dibuat.
- c. *Inspirational Motivation* : pemimpin bertindak dengan cara memotivasi dan menginspirasi bawahan melalui pemberian arti, partisipasi dan tantangan terhadap tugas bawahan.
- d. *Intellectual Stimulation* : pemimpin berusaha mendorong bawahan untuk memikirkan kembali cara kerja dan mencari cara-cara kerja baru dalam menyelesaikan tugasnya.
- e. *Individualized Consideration* : pemimpin berusaha memberikan perhatian kepada bawahan dan menghargai sikap bawahan terhadap organisasi.



Gambar 3. Model Kepemimpinan Transformasional

Aspek kepemimpinan transformasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah aspek kepemimpinan transformasional dari Wutun. Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa aspek persepsi terhadap kepemimpinan transformasional meliputi; aspek-aspek kognisi dan afeksi yang dikaitkan dengan karakteristik kepemimpinan transformasional yang meliputi *Attributed Charisma* (kharisma yang disertai visi, keahlian dan tindakan mendahulukan kepentingan bersama), *Idealized Influence* (kemampuan mempengaruhi disertai penekanan nilai dan moral), *Inspirational Motivation* (kemampuan memotivasi dan menginspirasi), *Intellectual Stimulation* (kemampuan mengasah kreatifitas bawahan), dan *Individualized Consideration* (kemampuan menghargai dan memperhatikan).

### **B.1.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Persepsi terhadap Kepemimpinan Transformasional.**

Faktor-faktor yang mempengaruhi persepsi menurut Robbins (2002:46) adalah :

1. Orang yang mempersepsikan. Saat individu melihat suatu sasaran dan berusaha menginterpretasi. Interpretasi itu sangat dipengaruhi oleh karakteristik individu yang melihat. Karakteristik individu yang mempengaruhi persepsi adalah sikap, kepribadian, motif, kepentingan, pengalaman masa lalu dan harapan.
2. Objek atau sasaran yang dipersepsikan. Karakteristik sasaran yang dipersepsi dapat mempengaruhi apa yang dipersepsikan. Individu yang ceria lebih menonjol dalam suatu kelompok daripada individu yang pendiam. Karena sasaran tidak dipahami secara terisolasi maka latar belakang sasaran juga dapat

mempengaruhi persepsi seperti kecenderungan kita untuk mengelompokkan hal-hal yang berdekatan dan hal-hal yang mirip dalam satu tempat. Jika dikaitkan dengan persepsi terhadap gaya kepemimpinan, maka obyek yang dipersepsikan gaya kepemimpinan yang diterapkan atasannya yang meliputi pemilihan strategi atau gaya pemimpin dalam bertindak, berkomunikasi dan bersikap terhadap bawahannya.

3. Konteks dimana persepsi itu dibuat. Konteks dimana kita melihat suatu objek atau peristiwa dapat mempengaruhi pemahaman, seperti juga lokasi, cahaya, panas atau sejumlah faktor-faktor situasional lainnya.

Menurut Walgito (2002,46) persepsi seseorang dipengaruhi oleh :

1. Faktor dalam diri individu

Keadaan individu yang mempengaruhi persepsi adalah yang berhubungan dengan kejasmanian dan yang berhubungan dengan segi psikologis (pengalaman, perasaan, kemampuan berfikir, kerangka acuan, dan motivasi).

2. Faktor di luar diri individu.

Faktor di luar diri individu meliputi stimulus itu sendiri dan lingkungan dimana persepsi berlangsung. Jika dikaitkan dengan persepsi terhadap gaya kepemimpinan, faktor di luar diri individu ini salah satunya adalah pemilihan strategi atau gaya pemimpin dalam bertindak, berkomunikasi dan bersikap terhadap bawahannya.

### **B. 1.6 Hasil Penelitian Terkait**

Penelitian Saefulloh (2012) dengan judul “Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja Kepala Sekolah Dasar Di lingkungan Sekolah

Dasar Koordinator Wilayah Leuwiliang Dinas Pendidikan Kabupaten Bogor”. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh langsung positif terhadap kinerja kepala sekolah dengan taraf signifikansi 2,710.

Penelitian Ratna (2012) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, terhadap Kinerja Karyawan pada Ria Swalayan di Surakarta”. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa gaya kepemimpinan terbukti berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Rolasmana (2013) dengan judul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Efektivitas Pengambilan Keputusan, dan Pemberian Kompensasi Insentif terhadap Kinerja Karyawan Bagian Keuangan pada Swalayan di Tanjungpinang”. Kesimpulan dari penelitian ini adalah bahwa: (1) pengujian regresi secara parsial membuktikan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, efektifitas pengambilan keputusan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan kompensasi insentif berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan, dan (2) pengujian regresi secara simultan menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan, pengambilan keputusan, dan kompensasi insentif secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perbedaan penelitian terletak pada variabel bebas dimana pada penelitian Rolasmana menggunakan gaya kepemimpinan, efektivitas pengambilan keputusan, dan pemberian kompensasi insentif, sedangkan pada penelitian sekarang menggunakan gaya kepemimpinan transformasional dan kompensasi.

### **C. Hubungan Antar Variabel**

Keberhasilan suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh kinerja individu karyawannya. Setiap organisasi maupun perusahaan akan selalu berusaha untuk meningkatkan kinerja, dengan harapan apa yang menjadi tujuan perusahaan akan tercapai. Berbagai cara akan ditempuh oleh perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya, misalnya dengan melalui pendidikan, pelatihan, pemberian kompensasi yang layak, pemberian motivasi dan menciptakan kepuasan yang kondusif. Disisi lain kepuasan seorang pemimpin dalam menggerakkan dan memberdayakan karyawannya juga akan mempengaruhi kinerja. House (1988) dalam Guritno (2005), menyatakan bahwa perilaku pemimpin memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap karyawan, perilaku dan kinerja. Efektivitas seorang pemimpin akan sangat dipengaruhi oleh karakteristik bawahannya. Perilaku pemimpin pada dasarnya terkait dengan proses pertukaran yang terjadi antara pemimpin dan bawahannya. Seorang pemimpin dikatakan gagal, apabila tidak dapat memunculkan motivasi, menggerakkan dan memuaskan karyawan pada suatu pekerjaan dan lingkungan tertentu. Selain itu tugas pemimpin adalah mendorong bawahan agar memiliki kompetensi melalui pelatihan – pelatihan dan dukungan, serta mengkondisikan bawahan memiliki kesempatan untuk tumbuh dan berkembang dalam mengantisipasi setiap tantangan dan peluang untuk bekerja di bawah kondisi yang mandiri.

Menurut Wutun (2001:345) konsep kepemimpinan transformasional dari Bass merupakan salah satu konsep kepemimpinan yang lebih dapat menjelaskan secara

tepat pola perilaku kepemimpinan atasan yang nyata ada dan mampu memuat pola-pola perilaku dari teori kepemimpinan lain. Pemimpin dalam suatu perusahaan dengan gaya kepemimpinan transformasional cenderung membangun kesadaran para bawahannya mengenai pentingnya nilai kerja dan tugas bawahan, memperluas minat pribadi serta mendorong perubahan tersebut ke arah kepentingan bersama termasuk kepentingan perusahaan sebagai suatu organisasi. Menurut Wutun (2001:345) kepemimpinan transformasional menekankan pada lima aspek yaitu, *Attributed Charisma* (kharisma yang disertai visi, keahlian dan tindakan mendahulukan kepentingan bersama), *Idealized Influence* (kemampuan mempengaruhi bawahan disertai penekanan nilai dan moral), *Inspirational Motivation* (kemampuan memotivasi dan menginspirasi bawahan), *Intellectual Stimulation* (kemampuan mengasah kreatifitas bawahan), dan *Individualized Consideration* (kemampuan menghargai dan memperhatikan bawahan).

Menurut Bass dan Avolio (dalam Suryanto 1994) menyatakan bahwa seorang pemimpin transformasional akan selalu memiliki keyakinan diri yang kuat, hadir di saatsaat sulit, memegang teguh nilai-nilai moral, menumbuhkan kebanggaan pada pengikutnya, yang bervisi jelas (*attributed charisma*), dan langkah-langkahnya selalu mempunyai tujuan yang pasti, dan agar bawahan mau mengikutinya secara suka rela, pemimpin menempatkan dirinya sebagai tauladan bagi para pengikutnya tersebut (*Idealized Influence*). Seorang pemimpin transformasional juga akan merenung, berpikir, dan selalu mengidentifikasi kebutuhan para bawahannya, berusaha sekuat tenaga mengenali kemampuan karyawan, membangkitkan semangat belajar pada para karyawannya, memberi

kesempatan belajar seluas-luasnya, selalu mendengar bawahannya dengan penuh perhatian, dan baginya kerjasama adalah kunci kesuksesan sebuah karya (*Individualized Consideration*). Pemimpin transformasional akan berusaha menginspirasi para pengikutnya agar mencapai kemungkinan-kemungkinan yang tidak terbayangkan, ditantanginya bawahan mencapai standar yang tinggi. Pemimpin transformasional akan mengajak bawahan untuk memandang ancaman dan masalah sebagai kesempatan belajar dan berprestasi. Oleh karena itu, pemimpin transformasional menciptakan budaya untuk berani salah, karena kesalahan itu adalah awal dari pengalaman belajar segala sesuatu. Bagi pemimpin transformasional kata adalah senjata utamanya, dengan 'kata' pula ia bangkitkan semangat bawahan. Pemimpin transformasional akan menggunakan simbol-simbol dan metafora untuk memotivasi mereka, bicara dengan antusias dan optimi (*Inspirational Motivation*). Pemimpin transformasional berusaha memadukan imajinasi, intuisi dan logika dalam berkreasi. pemimpin transformasional juga berusaha mengajak bawahan untuk berani menentang tradisi uang, dan mengajak pula bawahan untuk bertanya tentang asumsi lama. Pemimpin transformasional menyadari bahwa sering kali kepercayaan tertentu telah menghambat pola berpikir, oleh karenanya, pemimpin transformasional mengajak bawahannya untuk mempertanyakan, meneliti, mengkaji dan jika perlu mengganti kepercayaan itu. Kelima aspek kepemimpinan transformasional berinteraksi mempengaruhi terjadinya perubahan sikap dan perilaku bawahan agar lebih meyakini nilai dan tujuan organisasi serta mengoptimalkan usaha dan kerja mereka untuk tercapainya tujuan organisasi. Pemimpin dengan gaya kepemimpinan

transformatif akan berusaha meyakinkan, meneladani, menyemangati, menginspirasi, menggali potensi, menstimulasi, menghargai dan memperhatikan bawahan, serta berusaha menyamakan persepsinya dengan persepsi bawahan demi terbentuknya sikap kerja yang optimal yang meningkatkan usaha dalam pencapaian tujuan sekolah. Usaha-usaha pimpinan dalam memimpin, mempengaruhi, menghargai, memotivasi, menggali potensi dan memberi tauladan itulah yang selanjutnya akan dipersepsikan oleh karyawan

Sedangkan menurut Walgito (2002:45) persepsi adalah suatu proses yang aktif, karena seluruh aspek dalam diri individu seperti pengalaman dan kemampuan berfikir dapat mempengaruhi proses persepsi tersebut. Keterlibatan seluruh aspek dalam diri individu dalam melakukan pemaknaan menyebabkan stimulus yang sama dapat diartikan berbeda-beda pada beberapa individu. Pengalaman, perasaan, kemampuan berfikir dan kebutuhan karyawan akan kepemimpinan dapat mempengaruhi persepsi bawahan terhadap pimpinan. Kepemimpinan yang sama dapat memunculkan persepsi yang berbeda antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain. Gaya kepemimpinan yang beraneka ragam seringkali menyebabkan perbedaan persepsi yang muncul diantara karyawan, karena masing-masing karyawan memiliki kebutuhan, minat, pemikiran, dan pandangan yang berbeda. Persepsi karyawan terhadap kepemimpinan transformasional sangat dipengaruhi oleh harapan dan karyawan terhadap pemimpin.

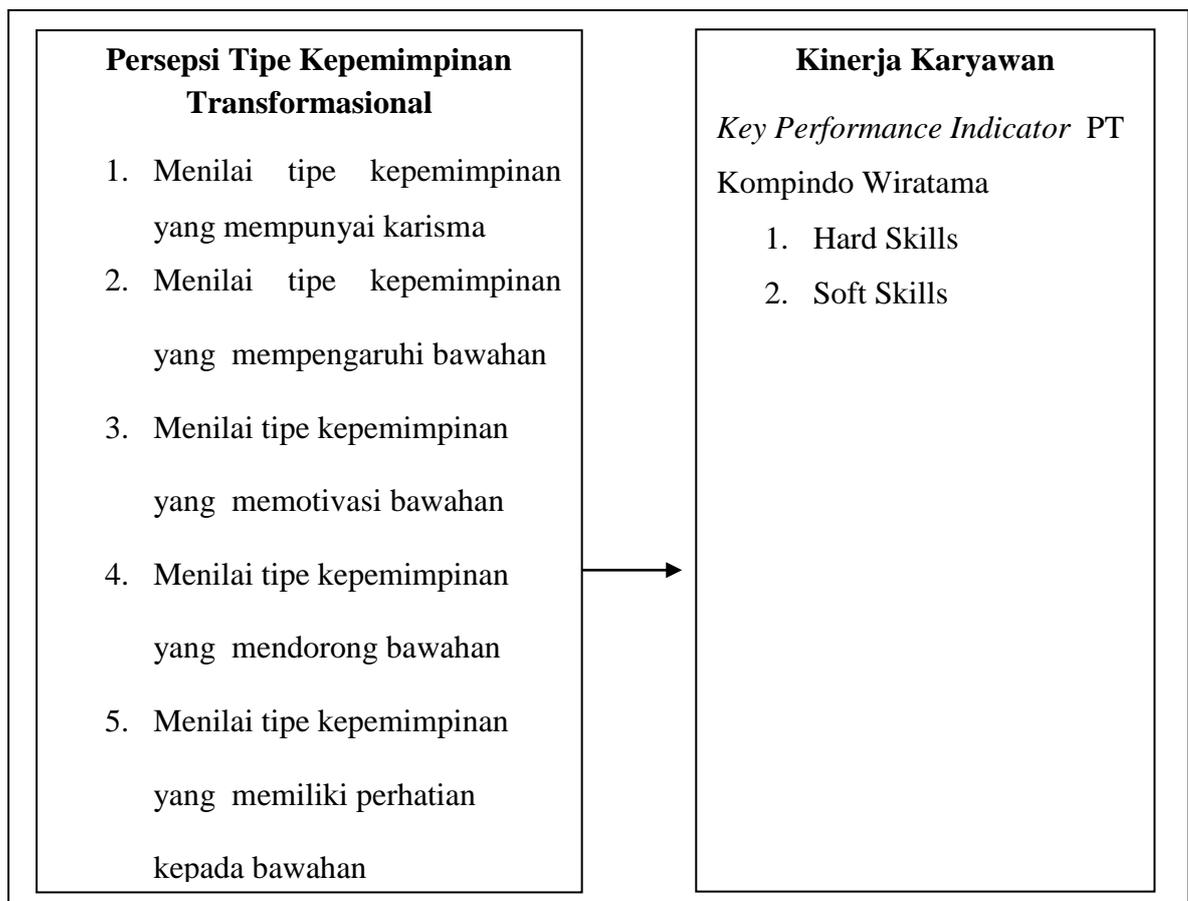
Menurut Siagian (1995:100) persepsi dapat berpengaruh terhadap sikap atau kecenderungan berperilaku seseorang dan harapan-harapan yang dimiliki seseorang akan mempengaruhi persepsinya. Gaya kepemimpinan tertentu akan

memunculkan persepsi yang berbeda pula, yang selanjutnya akan mewujudkan perilaku kerja tertentu pada masing-masing bawahan. Jika gaya kepemimpinan dirasakan oleh karyawan sesuai atau mendekati harapan dan kebutuhan karyawan, maka akan dipersepsikan secara positif oleh karyawan tersebut, sehingga akan terwujud sikap dan perilaku kerja yang positif pula. Namun sebaliknya, apabila gaya kepemimpinan dirasakan tidak sesuai dengan harapan dan kebutuhan karyawan, maka akan dipersepsikan negatif dan terciptalah sikap dan perilaku kerja yang kurang baik.

Pemimpin yang terdapat pada organisasi harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan bawahannya, sehingga dapat menunjukkan kepada bawahannya untuk bergerak, bergiat, berdaya upaya yang tinggi untuk mencapai tujuan-tujuan yang telah ditetapkan. Selain itu, perlu adanya suatu dorongan agar para pegawainya mempunyai minat yang besar terhadap pekerjaannya. Atas dasar inilah selama perhatian pemimpin diarahkan kepada bawahannya, maka kinerja pegawainya akan tinggi. Hal ini didukung penelitian yang dilakukan oleh Ratna (2012) yang menyimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

#### D. Kerangka Konseptual

Kerangka konsep penelitian pada dasarnya adalah kerangka hubungan antara konsep-konsep yang ingin diamati atau diukur melalui penelitian-penelitian yang akan dilakukan.



**Gambar 4. Kerangka Konseptual Pengaruh Kepemimpinan**

**Transformasional Terhadap Kinerja Karyawan PT Kompindo Wiratama**

#### E. Hipotesis

Hasil suatu penelitian pada hakikatnya adalah suatu jawaban atas pertanyaan penelitian yang telah dirumuskan di dalam perencanaan

penelitian. Untuk mengarahkan kepada hasil penelitian ini dalam perencanaan penelitian perlu dirumuskan jawaban sementara dari penelitian ini. Jawaban sementara dari suatu penelitian ini biasanya disebut hipotesis. Jadi hipotesis di dalam suatu penelitian berarti jawaban sementara penelitian, patokan juga, atau dalil sementara yang kebenarannya akan dibuktikan dalam penelitian tersebut. melalui pembuktian dari hasil penelitian, maka hipotesis ini dapat benar atau salah, dapat diterima atau ditolak. Berdasarkan paparan penjelasan diatas maka hipotesis dari penelitian ini adalah adanya hubungan tingkat kepemimpinan transformasional dengan tingkat kinerja karyawan bagian *press* PT Kompindo Wiratama