BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Kompensasi

2.1.1.1. Pengertian Kompensasi

Kompensasi karyawan merujuk kepada semua bayaran atau hadiah bagi karyawan dan berasal dari pekerjaan mereka (Dessler, 2009: 46). Kompensasi karyawan memiliki dua komponen utama, yaitu **pembayaran langsung** (dalam bentuk upah, gaji, komisi dan bonus) dan **pembayaran tidak langsung** (dalam bentuk tunjangan keuangan seperti asuransi dan liburan yang dibayar pengusaha).

Pada dasarnya terdapat dua cara untuk membuat pembayaran keuangan langsung kepada karyawan, yaitu mendasarkan pada penambahan waktu atau pada kinerja. Pembayaran berdasarkan waktu masih tetap yang paling popular. Sedangkan pembayaran berdasarkan kinerja dikaitkan terhadap jumlah produksi yang dihasilkan oleh pekerja dan popular sebagai rencana insentif.

Ada beberapa faktor dasar yang mempengaruhi rancangan suatu pembayaran, yaitu (Dessler, 2009:46) :

1) Legal.

   Terdapat berbagai undang-undang yang menetapkan berbagai hal seperti upah minimum, tarif kerja lembur dan tunjangan. Misalnya **Davis-Bacon Act** tahun 1931 memberi wewenang kepada Menteri Perburuhan untuk menetapkan tingkat-tingkat upah bagi para pekerja dan ahli mesin yang

dipekerjakan oleh kontraktor-kontraktor yang bekerja untuk pemerintah. Adapula **Walsh-Healey Public Contract Act** tahun 1936 menetapkan standar pekerja dasar bagi karyawan yang bekerja pada kontrak pemerintah yang mencapai jumlah lebih dari $ 10.000. UU ini berisikan upah minimum, jam kerja maksimum, ketetapan kesehatan dan keamanan serta mensyaratkan pembayaran satu setengah kali waktu untuk pekerjaan yang melebihi 40 jam per minggu.

2) Serikat Pekerja.

UU Hubungan Pekerja Nasional 1935 (*National Labor Relations Act. Of 1935* atau *Wagner Act*) dan keputusan-keputusan perundangan serta keputusan pengadilan yang terkait menyahkan gerakan atau aktivitas pekerja.UU ini memberi perlindungan hukum kepada serikat pekerja dan memberi hak kepada karyawan untuk mengorganisasi, melakukan persetujuan secara kolektif dan melakukan kegiatan bersama untuk tujuan persetujuan kolektif atau bantuan dan perlindungan bersama. Secara historis, tingkat upah telah menjadi masalah utama dalam persetujuan kolektif.Undang-undang 1935 menciptakan Dewan Hubungan Pekerja Nasional (*National Labor Relationship Board (NLRB))* untuk mengawasi praktik pengusaha dan memastikan karyawan menerima hak-hak mereka. UU ini menekankan kebutuhan untuk melibatkan para pimpinan serikat pekerja dalam mengembangkan paket kompensasi.

3) Kebijakan Perusahaan, Strategi Kompetitif dan Kompensasi.

Rencana kompensasi harus melanjutkan tujuan strategis perusahaan. Manajemen harus menghasilkan sebuah **strategi penghargaan bersama** (*aligned reward strategy*). Tugas mendasar pengusaha adalah selalu menciptakan sejumlah penghargaan – paket penghargaan total – yang secara khusus bertujuan untuk mendapatkan perilaku karyawan yang dibutuhkan perusahaan untuk mendukung dan mencapai strategi kompetitifnya. Manajer SDM atau manajer kompensasi akan menuliskan kebijakan tersebut bersama dengan manajemen puncak, dengan cara yang konsisten dengan tujuan-tujuan strategis perusahaan.

Beberapa faktor yang mencakup kebijakan perusahaan yaitu **penekanan gaji** dan **geografis.** Penekanan gaji artinya gaji karyawan yang lebih lama bekerja adalah lebih rendah daripada karyawan yang masuk perusahaan pada saat ini, merupakan ciptaan dari inflasi. Sedangkan lokasi geografis juga memainkan sebuah peran kebijakan, perbedaan biaya hidup antarkota bisa cukup besar.

4) Keadilan dan Dampaknya pada Taraf Pembayaran.

Berkenaan dengan kompensasi, para manajer harus menempatkan empat bentuk keadilan, yaitu eksternal, internal, perorangan dan prosedural. Keadilan **eksternal** mengacu pada bagaimana rata-rata gaji suatu pekerjaan dalam satu perusahaan dibandingkan dengan rata-rata gaji di perusahaan lain. Keadilan **internal** adalah seberapa adil tingkat pembayaran gaji, bila dibandingkan dengan pekerjaan lain dalam perusahaan yang sama. Keadilan

perorangan adalah keadilan pembayaran perorangan dibandingkan dengan penghasilan rekan kerjanya dengan pekerjaan yang sama dalam perusahaan berdasarkan kinerja perorangan. Dan keadilan **prosedural** adalah "keadilan dalam proses dan prosedur yang digunakan untuk mengambil keputusan berkenaan dengan alokasi gaji."

2.1.1.2. Manfaat dan Pentingnya Kompensasi

Posisi kompensasi dalam membangun perusahaan yang sehat, selalu berada pada kondisi yang rumit, artinya jika dilihat dari besarannya hampir mungkin karyawan tidak pernah mengatakan manfaat kompensasi yang diterimanya sudah maksimum. Pengertian pengelolaan kompensasi adalah fungsi penting di dalam organisasi dan biasanya merupakan tanggung jawab departemen Sumber Daya Manusia, salah satu harapan paling penting dari pekerjaan di mata sebagian besar karyawan, adalah tingkat bayarannya. Bayaran juga ditentukan oleh keahlian dan upaya yang dibutuhkan untuk menunaikan sebuah pekerjaan dan tingkat terhadap pekerjaan dinilai oleh organisasi dan masyarakat, kompensasi meliputi kembalian finansial, jasa terwujud dan tunjangan-tunjangan yang diterima oleh para karyawan sebagai bagian dari hubungan kepegawaian (Richard L. Henderson, 1994 dalam Moeheriono, 2012: 248).

Ada beberapa terminologi dalam kompensasi, yaitu upah dan gaji. Upah biasanya berhubungan dengan tarif gaji per jam, per hari (semakin lama jam kerjanya, semakin besar bayarannya). Sementara gaji, umumnya berlaku untuk tarif bayaran mingguan, bulanan atau tahunan (terlepas dari lamanya jam kerja).

Sementara insentif adalah tambahan-tambahan kompensasi di luar gaji atau upah yang diberikan oleh perusahaan. Tujuan utama program insentif adalah mendorong dan memberi imbalan atas produktivitas karyawan dan efektivitas biaya. Program-program insentif terdiri atas dua jenis, yaitu:

1) Individu, yaitu pemberian kompensasi berdasarkan penjualan, produktivitas atau penghematan biaya yang dapat dihubungkan dengan karyawan tertentu.
2) Kelompok, yaitu pemberian kompensasi kepada sebuah kelompok karyawan (berdasarkan departemen, divisi atau kelompok kerja) karena melampui standar profitabilitas, produktivitas atau penghematan biaya yang sudah ditentukan sebelumnya, selain itu ada juga tunjangan (hal-hal berupa asuransi, program pensiun, tunjangan keluarga yang ditanggung oleh perusahaan) dan fasilitas (hal-hal yang berupa kenikmatan seperti kendaraan, keanggotaan klub tertentu atau akses langsung, serta fasilitas dapat mewakili jumlah substansial dari kompensasi, terutama bagi eksekutif yang dibayar mahal).

2.1.1.3. Karakteristik Kompensasi

Kompensasi yang diberikan kepada seluruh karaywan, apabila dikehendaki secara optimal dan efektif dalam mencapai tujuannya, mempunyai karakteristik tertentu yaitu sebagai berikut kepegawaian (Richard L. Henderson, 1994 dalam Moeheriono, 2012: 248):

1) Arti penting sebuah imbalan, tidak akan dapat mempengaruhi apa yang dilakukan orang-orang atau bagaimana perasaan mereka jika hal tersebut tidak penting bagi mereka. Tantangan merancang sistem imbalan adalah yang

sedapat mungkin mendekati kisaran kebutuhan para karyawan dan menerapkan berbagai imbalan guna meyakinkan bahwa imbalan yang tersedia adalah penting bagi semua tipe individu yang berbeda di dalam organisasi itu.

2) Fleksibilitas, merupakan prasyarat yang perlu untuk merancang sistem imbalan yang terkait dengan individu karyawan.
3) Frekuensi, semakin sering suatu imbalan yang diberikan, semakin besar potensi daya gunanya sebagai alat untuk mempengaruhi kinerja karyawan.
4) Visibilitas, imbalan-imbalan yang kelihatan memiliki keuntungan tambahan karena mampu memuaskan kebutuhan karyawan akan pengakuan dan penghargaan.
5) Biaya, sistem kompensasi tidak dirancang tanpa pertimbangan yang diberikan terhadap biaya imbalan yang tercakup. Imbalan berbiaya tinggi tidak dapat diberikan sesering imbalan berbiaya rendah, karena sifat mendasar biaya yang ditimbulkannya, imbalan berbiaya tinggi mengurangi efektivitas dan efisiensi.

2.1.1.4. Tujuan Kompensasi

Kompensasi adalah sebagai bagian dari fungsi manajemen Sumber Daya Manusia, maka pemberian kompensasi kepada karyawan bertujuan untuk (Richard L. Henderson, 1994 dalam Moeheriono 2012: 249):

1) Memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan (*qualified*). Salah satu cara organisasi untuk memperoleh karyawan yang memenuhi persyaratan tersebut, dapat dilakukan dengan pemberian sistem kompensasi yang baik.

2) Mempertahankan karyawan yang ada. Apabila eksodus besar-besaran karyawan ke perusahaan lain juga menunjukkan betapa besarnya peranan kompensasi dalam mempertahankan karyawan yang *qualified*.
3) Menjamin keadilan. Perusahaan memberikan imbalan yang sepadan untuk hasil karya atau prestasi kerja yang diberikan pada organisasi.
4) Menghargai perilaku yang diinginkan. Besar kecilnya pemberian kompensasi juga menunjukkan penghargaan organisasi terhadap perilaku karyawan yang diinginkan.
5) Mengendalikan biaya-biaya dalam jangka pendek. Pemberian kompensasi pada karyawan yang berprestasi akan memperbesar biaya, namun secara jangka panjang, kerja karyawan bisa lebih efektif dan efisien akibat pemberian kompensasi yang baik dapat mengendalikan biaya-biaya yang tidak perlu.
6) Memenuhi peraturan-peraturan legal. Kompensasi juga bertujuan untuk memenuhi peraturan legal seperti Upah Minimum Rata-rata (UMR), ketentuan lembur, jaminan sosial tenaga kerja (Jamsostek), asuransi tenaga kerja (Astek) dan fasilitas lainnya.

2.1.1.5. Teori Kompensasi

Ada beberapa teori kompensasi yang banyak digunakan oleh perusahaan dalam penentuan besarnya kompensasi kepada karyawan yaitu seperti di bawah ini, yaitu (Richard L. Henderson, 1994 dalam Moeheriono, 2012: 250):

1) Teori kompensasi ekonomi pasar, yaitu penciptaan suatu harga upah atau bayaran yang didasarkan atas kekuatan tawar-menawar negosiasi atau negosiasi antara para pekerja, pegawai, karyawan, buruh dengan pihak manajemen perusahaan. Teori ini biasanya dilakukan oleh perusahaan kelas atas (besar) yang sanggup membayar tinggi para pekerjaannya dengan timbal balik kualitas pekerja yang terbaik pula.
2) Teori kompensasi standar hidup, yaitu suatu sistem kompensasi dimana upah atau gaji ditentukan dengan menyesuaikan standar hidup layak dimana para pekerja dapat menikmati hidup dengan damai, aman, tentram dan sejahtera mencakup jaminan pensiunan di hari tua, tabungan, pendidikan, tempat tinggal, transportasi dan lain sebagainya. Teori ini biasanya dilakukan oleh perusahaan swasta tingkat menengah dan instasi pemerintahan.
3) Teori kompensasi kemampuan membayar, yaitu suatu sistem penentuan besar kecil kompensasi yang diberikan kepada para pekerja dengan menyesuaikannya dengan tingkat kemampuan pendapatan atau keuntungan perusahaan.

2.1.1.6. Metode Pemberian Kompensasi

Kebanyakan perusahaan dalam pemberian kompensasi kepada karyawannya, biasanya menggunakan dua metode pemberian kompensasi, yaitu (Richard L. Henderson, 1994 dalam Moeheriono, 2012: 250):

1) Metode tunggal, yaitu suatu metode yang dalam penetapan gaji pokok hanya didasarkan atas ijazah dari pendidikan formal yang dimiliki karyawan.

2) Metode jamak, yaitu suatu metode yang dalam gaji pokok didasarkan atas beberapa pertimbangan seperti ijazah, pengalaman kerja, sifat pekerjaan, pendidikan informal, bahkan hubungan keluarga ikut menentukan besarnya gaji pokok seseorang.

2.1.1.7. Sistem dan Pembayaran Kompensasi

Penentuan sistem dan waktu pembayaran kompensasi pada umumnya yang banyak digunakan oleh perusahaan adalah sebagai berikut (Richard L. Henderson, 1994 dalam Moeheriono, 2012: 251):

1) Sistem waktu, yaitu besarnya kompensasi (gaji, upah) ditetapkan berdasarkan standar waktu. Sistem ini ditetapkan jika prestasi kerja sulit diukur per unitnya dan bagi karyawan tetap kompensasinya dibayar atas sistem waktu secara periodik setiap bulannya.
2) Sistem hasil, yaitu kompensasi atau upah ditetapkan atas kesatuan unit yang dihasilkan pekerja. Akan tetapi, tidak dapat ditetapkan pada karyawan tetap dan jenis pekerjaan yang tidak mempunyai standar fisik. Kebaikan sistem ini adalah memberikan kesempatan kepada karyawan yang bekerja sungguh-sungguh serta berprestasi baik akan memperoleh balas jasa yang lebih besar. Sedangkan kelemahannya adalah apabila kualitas barang yang dihasilkan kurang baik, maka karyawan yang kurang mampu akan mendapatkan balas jasa yang kecil sehingga kurang manusiawi.
3) Sistem borongan, yaitu suatu cara pengupahan yang penetapan besar jasanya didasarkan atas volume pekerjaan dan lama mengerjakannya. Penetapan

besarnya balas jasa berdasarkan sistem ini cukup rumit, lama mengerjakannya, serta berapa banyak alat yang diperlukan untuk menyelesaikannya. Diperlukan kalkulasi yang tepat untuk memperoleh balas jasa yang wajar.

4) Waktu pembayaran kompensasi, yaitu kompensasi harus dibayar tepat waktu, jangan sampai terjadi penundaan agar kepercayaan karyawan terhadap perusahaan semakin besar sehingga kesenangan dan konsentrasi kerja akan lebih baik. Waktu pembayaran kompensasi yang tepat akan memberikan dampak positif bagi karyawan dan perusahaan yang bersangkutan.

2.1.1.8. Keadilan dan Kelayakan dalam Kompensasi

Program kompensasi harus ditetapkan atas asas adil dan layak, serta harus dengan memperhatikan undang-undang perburuhan yang berlaku. Prinsip adil dan layak tersebut harus mendapat perhatian sebaik-baiknya, agar balas jasa yang akan diberikan dapat merangsang gairah dan kepuasan kerja karyawan. Adapun kelayakan tersebut menggunakan beberapa pertimbangan yaitu (Richard L. Henderson, 1994 dalam Moeheriono, 2012: 252):

1) Asas keadilan, yaitu besarnya kompensasi yang dibayarkan kepada setiap karyawan harus disesuaikan dengan prestasi kerja, jenis pekerjaan, resiko pekerjaan, tanggung jawab, jabatan pekerjaan dan memenuhi persyaratan internal konsisten. Asas adil harus menjadi dasar penilaian, perlakuan dan pemberian hadiah atau hukuman bagi setiap karyawan.

2) Asas kelayakan dan kewajaran, yaitu kompensasi yang diterima karyawan dapat memenuhi kebutuhannya pada tingkat normatif yang ideal. Tolok ukurnya adalah relatif, penetapan besarnya kompensasi didasarkan atas batas upah minimal pemerintah dan eksternal konsistensi yang berlaku.

2.1.1.9. Pengertian Gaji dan Upah

Gaji adalah suatu bentuk balas jasa ataupun penghargaan yang diberikan secara teratur kepada seorang karyawan atas jasa dan hasil kerjanya. Gaji sering disebut sebagai upah, yakni imbalan jasa yang diberikan secara teratur atas prestasi kerja yang diberikan kepada seorang pegawai. Perbedaannya terletak pada kuatnya ikatan kerja dan jangka waktu penerimaannya saja (Richard L. Henderson, 1994 dalam Moeheriono, 2012: 252).

Tunjangan adalah unsur-unsur balas jasa yang diberikan secara langsung kepada karyawan individual dan dapat diketahui secara pasti. Tunjangan diberikan dengan maksud agar dapat menimbulkan atau meningkatkan semangat kerja dan kegairahan bagi para karyawan. Berbagai macam tunjangan dibagi bersama-sama gaji pokok yang terdiri atas:

1) Tunjangan jabatan, tunjangan ini hanya diberikan kepada mereka yang mempunyai jabatan tertentu. Besarnya tunjangan jabatan tersebut untuk masing-masing personil tidaklah sama, sangat bergantung pada beban pekerjaan, prestasi yang dihasilkan serta beratnya tanggung jawab pekerjaan yang dipikul.

2) Tunjangan lembur, setiap karyawan yang bekerja di luar jam kerja ataupun karyawan yang bekerja pada hari-hari libur, ataupun karyawan yang memiliki jam kerja lebih besar dari 8 jam sehari, maka sesuai dengan peraturan pemerintah, karyawan yang bersangkutan berhak untuk menerima tunjangan lembur. Besarnya sangat bervariasi, tapi biasanya perusahaan sudah memiliki peraturan tersendiri yang mengatur secara khusus mengenai besarnya tunjangan lembur setiap karyawan yang mereka miliki.
3) Pemberian fasilitas kredit, biasanya berupa:
   (1) Kasbon, merupakan suatu fasilitas yang bisa digunakan oleh para karyawan untuk mengambil sebagian gaji yang akan diterimanya terlebih dulu.
   (2) Utang, karyawan dapat mengajukan permohonan peminjaman uang kepada perusahaan dengan cara pembayaran angsuran selama satu periode tertentu.

Perusahaan di Indonesia kebanyakan memiliki sistem dalam pemberian upah tersendiri berbeda dengan yang lain, yaitu sebagai berikut:

1) Upah menurut waktu, upah yang diberikan berdasarkan lama waktu bekerja.
2) Upah menurut satuan, upah yang diberikan berdasarkan jumlah barang yang dihasilkan.
3) Upah borongan, upah yang diberikan berdasarkan kesepakatan antara pemberi dan penerima kerja.
4) Sistem bonus, tambahan di luar upah atau gaji yang diberikan kepada pekerja sesuai kinerja yang diberikan.

5) Sistem mitra usaha, upah yang diberikan dalam bentuk saham perusahaan kepada organisasi pekerja di perusahaan tersebut.

2.1.1.10. Pengertian Insentif

Insentif merupakan salah satu bentuk imbalan yang diberikan perusahaan kepada karyawan sebagai bentuk penghargaan atas prestasinya. Beberapa perusahaan memilih program insentif untuk prestasi individual, sedangkan yang lain memilih memberi penghargaan untuk prestasi oleh kelompok (Richard L. Henderson, 1994 dalam Moeheriono, 2012: 259).

Program insentif individual, memberikan penghargaan kepada prestasi yang dihasilkan seorang pekerja dalam pekerjaannya, tetapi pekerja dan manajer juga tahu bahwa para pekerja individual itu tidak bekerja secara terisolir dari orang lain.

Sedangkan dalam sistem kelompok, bila ada karyawan individu yang bekerja malas-malasan mereka akan ditegur oleh teman-temannya sendiri tanpa menunggu supervisor untuk melakukannya.

2.1.1.11. Pengertian Bonus

Pada umumnya, bonus diartikan sebagai pemberian pendapatan tambahan bagi karyawan atau pekerja yang hanya diberikan setahun sekali bila syarat-syarat tertentu terpenuhi. Pertama, bonus hanya dapat diberikan bila perusahaan memperoleh laba selama tahun fiskal yang telah berlalu, karena bonus biasanya diambil dari keuntungan bersih yang diperoleh perusahaan. Kedua, bonus tidak

diberikan secara merata kepada semua karyawan, artinya, besarnya bonus harus dikaitkan dengan prestasi kerja individu (Richard L. Henderson, 1994 dalam Moeheriono, 2012: 266).

2.1.1.12. Pengertian Tunjangan

Istilah tunjangan di perusahaan asing biasanya disebut *allowance* yaitu segala pembayaran tambahan oleh perusahaan kepada karyawan berupa uang tunai dan diberikan secara rutin dan periodik. Fungsi dan tujuan tersebut sebenarnya adalah hanya sebagai tambahan dari gaji atau upah pokok yang diterima karyawan (Richard L. Henderson, 1994 dalam Moeheriono, 2012: 266).

Di Indonesia, bila ditinjau dan aspek statusnya, dikenal dua jenis tunjangan, yaitu:

1) Tunjangan tetap, yaitu tambahan gaji atau upah yang diberikan secara rutin dan periodik tanpa dikaitkan dengan persyaratan tertentu.
2) Tunjangan tidak tetap, yaitu tambahan gaji atau upah yang diberikan bila karyawan memenuhi persyaratan tertentu yang biasanya berhubungan dengan kehadiran di tempat kerja.

2.1.1.13. Membuat Tingkat Pembayaran

Ada empat langkah dalam membuat tingkat pembayaran, yaitu (Dessler, 2009: 55):

1) Survei Gaji.

Hampir tiap pengusaha paling tidak melakukan satu kali survei gaji melalui telepon informal, surat kabar atau melalui internet. Para pengusaha menggunakan survei ini dengan tiga cara. Pertama, mereka menggunakan data survei untuk memberi harga pada pekerjaan-pekerjaan yang menjadi tolok ukur, di mana perusahaan kemudian mengklasifikasikan pekerjaan lainnya berdasarkan pada nilai relatif mereka bagi perusahaan. Kedua, biasanya pengusaha memberi harga 20% atau lebih atas posisi mereka secara langsung di pasar, berdasarkan pada survei formal atau informal tentang berapa jumlah yang dibayarkan perusahaan yang dibandingkan terhadap pekerjaan yang dibandingkan. Ketiga, survei juga mengumpulkan data tentang tunjangan seperti asuransi, cuti sakit dan liburan untuk menyediakan dasar bagi keputusan mengenai tunjangan karyawan.

2) Evaluasi Pekerjaan.

Evaluasi pekerjaan ditujukan untuk menentukan nilai relatif dari sebuah pekerjaan. Hal ini merupakan sebuah perbandingan terhadap pekerjaan yang formal dan sistematis untuk menentukan nilai dari suatu pekerjaan relatif terhadap pekerjaan lainnya dan pada akhirnya menghasilkan sebuah hierarki upah atau gaji. Prinsip dasarnya adalah pekerjaan yang memerlukan kualifikasi yang lebih besar, lebih banyak tanggung jawab dan kewajiban pekerjaan yang lebih rumit harus dibayar lebih tinggi daripada pekerjaan yang persyaratannya lebih rendah.

(1) Faktor yang Dapat Dikompensasikan.

Dapat digunakan dua pendekatan. Pertama, melalui pendekatan intuitif yaitu dapat diputuskan bahwa suatu pekerjaan adalah lebih penting daripada yang lainnya dan tidak menggali lebih dalam mengenai penyebabnya. Sebagai alternatifnya, dapat membandingkan pekerjaan tersebut dengan memerhatikan beberapa faktor dasar tertentu yang sama-sama dimiliki pekerjaan itu. Pakar manajemen kompensasi menyebutnya faktor-faktor yang dapat dikompensasikan.

(2) Menyiapkan Evaluasi.

Evaluasi pekerjaan sebagian besar merupakan proses penilaian yang menuntut kerja sama yang dekat antar penyelia, pakar SDM dan perwakilan karyawan dan serikat kerja. Langkah utamanya meliputi mengenali kebutuhan akan program, mendapatkan kerja sama dan kemudian memilih sebuah komite evaluasi. Komite itu nantinya melakukan evaluasi sebenarnya. Ada beberapa metode evaluasi yang dapat digunakan, yaitu:

(i) Pembuatan Peringkat. Metode ini merupakan yang paling sederhana dengan cara membuat peringkat dari setiap pekerjaan relatif terhadap semua pekerjaan lainnya, yang biasanya didasarkan pada suatu faktor menyeluruh seperti “tingkat kesulitan pekerjaan.” Ada beberapa langkah dalam metode pembuatan peringkat, yaitu:

(a) Mendapatkan informasi pekerjaan. Analisa pekerjaan merupakan langkah pertama: deskripsi pekerjaan bagi setiap

pekerja harus disiapkan dan biasanya merupakan dasar untuk membuat peringkat kerja.

(b) Memilih pekerjaan. Seringkali tidaklah praktis untuk membuat peringkat tunggal bagi semua pekerjaan dalam sebuah organisasi perusahaan. Prosedur yang biasa dilakukan adalah dengan membuat peringkat pekerjaan per departemen atau dalam kelompok pekerjaan. Hal ini menghilangkan kebutuhan untuk perbandingan langsung, misalnya pekerjaan pabrik dan pekerjaan klerikal.

(c) Memilih faktor-faktor yang dapat diperbandingkan. Dalam metode pembuatan peringkat, biasanya digunakan hanya satu faktor dan membuat peringkat pekerjaan berdasarkan pada keseluruhan pekerjaan.

(d) Membuat peringkat pekerjaan.

(e) Mengombinasikan peringkat. Biasanya, beberapa penilaian peringkat pekerjaan secara independen. Kemudian komite peringkat dapat hanya membuat rata-rata peringkat tersebut.

(ii) Metode Evaluasi Pekerjaan: Klasifikasi Pekerjaan

Klasifikasi pekerjaan adalah sebuah metode sederhana,dan banyak digunakan dimana para pemberi peringkat menggolongkan setiap pekerjaan ke dalam kelompok-kelompok; di mana seluruh pekerjaan yang berada di dalam setiap kelompok secara kasar memiliki nilai yang sama dan sudut pandang keperluan penggajiannya. Kelompok-

kelompok tersebut disebut kelas-kelas apabila mereka berisi pekerjaan yang serupa, atau tingkatan jika mereka berisi pekerjaan yang serupa kesulitannya, tetapi berbeda pekerjaannya. Ada beberapa cara untuk menggolongkan pekerjaan. Salah satunya adalah membuat gambaran kelas atau tingkatan dan memasukkan pekerjaan ke dalam kelas atau tingkatan berdasarkan pada bagaimana baiknya mereka cocok dengan gambaran tersebut. Lainnya adalah membuat sekumpulan aturan untuk setiap kelas. Mungkin prosedur yang paling umum adalah memilih faktor-faktor kompensasi dan kemudian mengembangkan gambaran kelas atau tingkatan untuk setiap kelas dalam hal jumlah atau level faktor kompensasi dari pekerjaan tersebut.Metode klasifikasi memiliki beberapa keuntungan. Satu keuntungan yang utama adalah bahwa sebagian besar pengusaha biasanya memang menggolongkan pekerjaan, apapun metode evaluasi yang mereka gunakan.Mereka melakukan ini untuk menghindari bekerja dan memberi harga sejumlah pekerjaan yang tidak dapat dikelola.

(3) Evaluasi Pekerjaan Terkomputerisasi.

Menggunakan metode-metode evaluasi pekerjaan secara kuantitatif seperti nilai atau rencana-rencana perbandingan faktor bisa memakan waktu. Mengakumulasikan informasi tentang “berapa banyak” dari masing-masing faktor kompensasi yang dimiliki oleh suatu pekerjaan biasanya melibatkan proses yang membosankan di mana komite evaluasi

akan berdebat tentang tingkat dari setiap faktor kompensasi dalam pekerjaan tersebut. Kemudian mereka menuliskan penilaian konsensus mereka dan secara manual menghitung nilai poin setiap pekerjaan. CAJE – *Computer Aided Job Evaluation* atau evaluasi pekerjaan dengan bantuan komputer– dapat merampingkan proses ini. Menurut seorang pakar, CAJE dapat menyederhanakan analisis pekerjaan, membantu agar deskripsi pekerjaan tetap mengikuti zaman, menaikkan objektivitas evaluasi, mengurangi waktu yang dihabiskan dalam pertemuan komite dan memudahkan beban pemeliharaan sistem. Sebagian besar sistem ini memiliki dua komponen utama. Pertama, terdapat sebuah kuesioner terstruktur yang berisi hal-hal seperti “masukkan total jumlah karyawan yang melapor secara fungsional terhadap posisi ini”. Kedua, semua sistem CAJE menggunakan model statistik. Hal ini mengizinkan kepada program komputer untuk memberi harga pekerjaan kurang lebih secara otomatis berdasarkan pada informasi atas hal-hal seperti jumlah karyawan yang melapor untuk posisi tersebut, memberi para pekerjaan tolok ukur, pembayaran saat ini dan titik pertengahan tingkatan pembayaran saat ini.

3) Mengelompokkan Pekerjaan Serupa ke Dalam Tingkatan Pembayaran.

Sekali evaluasi pekerjaan digunakan untuk menentukan nilai relatif sebuah pekerjaan, komite dapat beralih pada tugas memberikan taraf upah pada setiap pekerjan; namun, biasanya mereka ingin terlebih dahulu mengelompokkan semua pekerjaan ke dalam tingkat pembayaran. Hal itu,

tentu saja, dapat dilakukan dengan menyusun taraf pembayaran kepada setiap pekerjaan. Sebuah tingkatan pembayaran terdiri dari beberapa pekerjaan yang kesulitan atau kepentingannya sama seperti yang dinyatakan oleh evaluasi pekerjaan. Jika komite menggunakan metode poin, maka tingkat pembayaran terdiri dari beberapa pekerjaan yang jatuh ke dalam sebuah kisaran poin.Dengan metode peringkat, maka tingkat pembayaran terdiri dari semua pekerjaan yang jatuh ke dalam dua atau tiga peringkat. Metode klasifikasi, secara otomatis menggolongkan pekerjaan ke dalam kelas atau tingkatan.

4) Memberi Harga Setiap Tingkat Pembayaran – Kurva Upah.

Langkah berikutnya adalah mengalokasikan tingkat upah ke tingkat pembayaran yang di buat. Biasanya akan digunakan kurva upah untuk membantu mengalokasikan tingkat upah ke setiap tingkat pembayaran. Kurva upah memperlihatkan taraf pembayaran yang saat ini dibayarkan bagi pekerjaan dalam setiap tingkatan pembayaran, relatif terhadap poin atau peringkat yang diberikan kepada masing-masing pekerjaan atau tingkatan oleh evaluasi pekerjaaan. Tujuan dari kurva upah adalah memperlihatkan hubungan antara nilai pekerjaan seperti yang ditentukan oleh metode evaluasi pekerjaan dan taraf pembayaran rata-rata saat ini untuk tingkat pembayaran perusahaan. Taraf pembayaran pada kurva upah biasanya merupakan upah yang sekarang dibayarkan oleh pengusaha. Namun, jika ada alasan untuk meyakini bahwa taraf pembayaran saat ini berada di luar taraf pasar untuk pekerjaan ini, pilihlah pekerjaan yang

menjadi tolok ukur di dalam setiap tingkatan pembayaran dan berikan harga melalui sebuah survei kompensasi. Kemudian golongkan pekerjaan yang lain di sekitar pekerjaan tolok ukur tersebut. Terdapat beberapa langkah dalam memberikan harga pekerjaan dengan kurva upah. Pertama, temukan rata-rata pembayaran untuk setiap tingkatan pembayaran karena masing-masing tingkatan pembayaran terdiri dari beberapa pekerjaan. Berikutnya, gambarkan taraf pembayaran untuk setiap tingkatan pembayaran. Kemudian buatlah sebuah garis yang disebut garis upah melalui titik-titik yang digambarkan.

5) Memperbaiki Taraf Pembayaran.

Perbaikan melibatkan pengembangan kisaran pembayaran dan memperbaiki taraf yang diluar garis.

(1) Mengembangkan Kisaran Pembayaran.

Sebagian pengusaha tidak hanya membayar satu taraf untuk semua pekerjaan dalam tingkatan pembayaran tertentu. Mereka mengembangkan kisaran pembayaran vertikal (taraf) untuk masing-masing tingkat upah horizontal. Kisaran pembayaran ini mungkin terlihat seperti kotak vertikal di dalam setiap tingkatan, yang memperlihatkan taraf pembayaran minimum, maksimum dan titik tengah untuk tingkat tersebut. Terdapat beberapa alasan untuk menggunakan kisaran pembayaran untuk setiap tingkatan pembayaran. Pertama, kisaran pembayaran memungkinkan pengusaha untuk lebih fleksibel dalam pasar tenaga kerja. Kisaran

pembayaran juga memungkinkan perusahaan membedakan kinerja karyawan dalam tingakatan yang sama atau antar karyawan dengan senioritas berbeda.

(2) Memperbaiki Taraf-taraf Pembayaran yang Berbeda di Luar Garis.

Taraf upah untuk sebuah pekerjaan tertentu bias berbeda jauh di luar garis upah atau jauh di luar kisaran taraf untuk tingkatannya. Ini berarti bahwa pembayaran rata-rata untuk pekerjaan itu saat ini terlalu tingi atau terlalu rendah, relatif terhadap pekerjaan lain dalam perusahaan. Anda harus menaikkan upah karyawan yang dibayar terlalu rendah hingga batas minimum kisaran taraf pembayaran mereka. Jika taraf pembayaran terlalu tinggi, maka ada beberapa hal yang harus dilakukan. Pertama, membekukan taraf yang diabayarkan kepada karyawan hingga kenaikan gaji umum memasukkan pekerjaan lain. Kedua, memindahkan atau mempromosikan sebagian atau semua karyawan yang terlibat ke dalam pekerjaan. Ketiga, membekukan taraf itu selama enam bulan, yang selama waktu tersebut Anda berusaha untuk memindahkan atau mempromosikan karyawan yang dibayar terlalu tinggi. Jika hal ini tidak dapat dilakukan, potonglah tingkat upah yang dibayarkan kepada karyawan ini hingga maksimum dalam kisaran pembayaran untuk tingkat pembayaran mereka.

2.1.2. Perilaku Pemimpin

2.1.2.1. Sejarah Kepemimpinan

Kepemimpinan muncul bersama-sama sejak adanya atau timbulnya peradaban manusia, yaitu ketika mulai nenek moyang hidup bersama dan terjadi kerja sama antar manusia. Pada saat itu, muncullah seorang manusia yang paling tua, paling kuat, paling disegani dan paling cerdas, paling bijaksana atau paling berani bahkan paling ditakuti yang menjadi pemimpin di antara mereka pada kelompoknya

Sejarah kebangkitan teori kepemimpinan dimulai dari Niccolo Machiavelli. Dia seorang negarawan dan ahli strategis politik yang berasal dari Italia. Dia percaya bahwa kejayaan seorang pemimpin itu ditentukan dari bentuk pemerintahan yang dibangun oleh seorang pemimpin atau ketokohannya sebagai negarawan.Machiavelli dalam bukunya "*The Prince*" tahun 1513 menyatakan, pemimpin harus menggunakan penipuan dan akal licik untuk mencapai tujuan mereka. Teori ini merupakan salah satu model kepemimpinan yang banyak digunakan oleh para pemimpin diktator saat ini dan dulu. Teori ini cenderung menghalalkan segala cara untuk mempertahankan suatu kekuasaan. Ia membenarkan sistem pemerintahan yang dijalankan penguasa bertangan besi dan

menolak pertimbangan moral dalam hal politik praktis. Ia menganjurkan seorang penguasa harus mengabaikan pertimbangan moral secara total dan mengandalkan kekuatan dan kelicikan, bahkan termasuk mewujudkan kekuatan militer yang dilengkapi persenjataan terbaik.

Machiavelli juga mengajukan dua pilihan, apakah seorang pemimpin atau penguasa itu lebih baik dicintai atau dibenci bahkan ditakuti. Menurutnya, penguasa sebaiknya ditakuti dan dicintai, tapi kedua pilihan ini tak boleh disandang sekaligus, lebih mudah bagi seorang penguasa adalah ditakuti, karena bila dia memilih untuk dicintai, maka ia harus bersiap-siap untuk mengorbankan kepentingan demi rakyat yang mencintainya.

2.1.2.2. Teori Kepemimpinan Barat

Di bawah ini beberapa teori kepemimpinan dari dunia Barat yang terkenal, dari waktu ke waktu hingga sekarang masih banyak yang menggunakan, yaitu (Hersey, 1985, House, 1971, Terry, 1960 dalam Moeheriono 2012: 379):

1) Thomas Carlyle (1881), memperkenalkan teori yang dinamakan *great man theory*, yang menyatakan bahwa setiap zaman memiliki pemimpin besarnya tersendiri. Perubahan sosial biasanya akan berlaku apabila pemimpin besar itu dari kalangan mereka yang memimpin bagi anggotanya dan menghalangi siapa saja yang berlawanan dengan mereka.
2) Joan Woodward (1958), melalui *contingency theory*, mengatakan bahwa tahap efektif seorang pemimpin yang berorientasikan pada tugas dan mungkin juga berorientasikan hubungan dengan orang bawahan yang dipimpinnya, hanya tergantung kepada tuntutan terhadap situasi, kehendak serta keperluan seluruh anggota.

3) Gordon Willard Allport (1967), adalah orang pertama yang mengutarakan *trait theory*. Teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin itu memiliki pribadi dan karakter yang berbeda dengan orang lain.
4) Paul Hersey (1969), dalam karyanya yang berjudul *situation leader*, melahirkan sebuah gagasan, kemudian berkembanglah menjadi *personal situational theory*. Teori ini mengatakan, bahwa situasi tidak memadai bagi lahirnya pemimpin baru, seorang pemimpin itu masih memerlukan bantuan dan sokongan dari lingkungannya bagi kemunculan dan seterusnya selama ia memimpin.
5) Robert House (1971), pengemuka *path goal theory*. Menurutnya, pemimpin yang terbaik adalah pemimpin yang mampu menunjukkan kepada orang yang dipimpinnya, apakah balasan atau sanjungan dan mereka juga menunjukkan cara bagaimana untuk mendapatkan sanjungan tersebut.
6) James McGregor, Burns (1978), membuat *transactional theory*, teori ini memotivasi seorang bawahan melalui pemberian dari pemimpinnya atas apa yang mereka lakukan sesuai kesepakatan. Pemimpin jenis ini harus peka terhadap:
   (1) Keinginan atau tuntutan bawahan.
   (2) Memberikan hiburan atau janji.
   (3) Responsif terhadap kepentingan bawahan.
   (4) Memberikan *punishment* apabila bawahan tidak memenuhi kinerja yang diharapkan.

7) Hersey & Blanchard's (1985), dalam karyanya *leader role theory* berkenaan dengan karakteristik individu dan situasi yang menyebabkan pemimpin dengan corak terentu akan muncul.
8) Burn & Bass (1985), *transformational theory* menyatakan teori ini bertujuan memotivasi seseorang bawahan bekerja demi mencapai sasaran organisasi dan memuaskan kehendak mereka pada tahap yang lebih tinggi.
9) Prof. Emeritus Dr James E. Grunig (1997), adalah seorang akademisi yang mula-mula memperkenalkan *situational theory*, dia berpendapat bahwa kepemimpinan biasanya dipengaruhi oleh situasi dimana faktor-faktor tertentu daripada situasi yang khusus menentukan pemimpin yang sesuai bagi keadaan tersebut.
10) Wennis (1999), *charismatic theory*, meningkatkan motivasi bawahan meletakkan beberapa kriteria pemimpin, kriteria tersebut adalah:
    (1) Kemampuan merumuskan visi.
    (2) Kemampuan memberikan komunikasi visi dengan jelas, sehingga bawahan terdorong dengan sendirinya.
    (3) Konsisten menjalankan visi dan menyadari kekuatan dan kelemahan diri sendiri dan organisasi.

2.1.2.3. Definisi Kepemimpinan

Kepemimpinan berasal dari kata pimpin yang memuat dua hal pokok, yaitu pemimpin sebagai subjek dan yang dipimpin sebagai objek. Kata pimpin mengandung pengertian mengarahkan, mengendalikan, membina atau mengatur,

menuntun dan juga menunjukkan ataupun mempengaruhi. Berikut definisi atau arti kepemimpinan berdasarkan beberapa pakar, yaitu:

1) Koontz & O'donnel (1984), mendefinisikan kepemimpinan sebagai proses mempengaruhi sekelompok orang sehingga mau bekerja dengan sungguh-sungguh untuk meraih tujuan kelompoknya.
2) Wexley & Yuki (1998), mendefinisikan kepemimpinan mempengaruhi orang lain untuk lebih berusaha mengarahkan tenaga, dalam tugasnya atau mengubah tingkah laku mereka.
3) Georger R. Terry (1960), kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang-orang untuk bersedia berusaha mencapai tujuan bersama.
4) Fiedler (1967), kepemimpinan pada dasarnya merupakan pola hubungan antar individu-individu yang menggunakan wewenang dan pengaruhnya terhadap kelompok orang agar bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan.
5) John Pfiffner (1953), kepemimpinan adalah kemampuan mengoordinasikan dan memotivasi orang-orang dan kelompok untuk mencapai tujuan yang dikehendaki.
6) Keth Davis (1993), kepemimpinan adalah kemampuan untuk mengajak orang lain mencapai tujuan yang sudah ditentukan dengan penuh semangat.
7) Locke et.al. (1991), mendefinisikan kepemimpinan merupakan proses membujuk orang lain untuk mengambil langkah menuju suatu sasaran bersama.
8) Ordway Tead; Terry; Hoyt (1944), adalah kegiata atau seni memengaruhi orang lain agar mau bekerja sama yang didasarkan pada kemampuan orang

tersebut untuk membimbing orang lain dalam mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan kelompok.

9) Robert Tennenbaun, Irving R. Wischler, Fred Massarik (1989), kepemimpinan sebagai pengaruh antarpribadi yang terjadi pada suatu keadaan dan diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah tercapainya sesuatu tujuan ataupun tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan.
10) Humphill (1957), kepemimpinan adalah langkah pertama yang hasilnya berupa pola interaksi kelompok yang konsisten dan bertujuan menyelesaikan problem-problem yang saling berkaitan.
11) C. N. Cooley (1992), pemimpin itu selalu merupakan titik pusat dari suatu kecenderungan dan pada kesempatan lain, semua gerakan sosial kalau diamati secara cermat akan ditemukan kecenderungan yang memiliki titik pusat.
12) Henry Pratt Faiechild (1994), seorang yang dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisasi atau mengontrol usaha atau upaya orang lain atau melalui prestise, kekuasaan dan posisi.

Kepemimpinan adalah proses oleh seseorang atau kelompok mencoba untuk mempengaruhi tugas-tugas dan sikap orang lain terhadap sebuah akhir dari hasil yang dikehendaki untuk mencapai visi misi organisasi. Berdasarkan definisi di atas, kepemimpinan memiliki beberapa implikasi dan makna, antara lain:

1) Kepemimpinan berarti melibatkan orang atau pihak lain, yaitu para karyawan atau bawahan (*followers*). Para karyawan atau bawahan harus memiliki

kemauan untuk menerima arahan dari pemimpin, walaupun demikian, tanpa adanya karyawan atau bawahan, kepemimpinan tidak akan ada juga.

2) Seorang pemimpin yang efektif adalah seseorang yang dengan kekuasaannya (*his or her power*) mampu menggugah pengikutnya untuk mencapai kinerja yang memuaskan. Menurut French dan Raven (1960), kekuasaan yang dimiliki oleh para pemimpin dapat bersumber dari:
   (1) *Reward power,* yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan dan sumber daya untuk memberikan penghargaan kepada bawahan yang mengikuti arahan pemimpinnya.
   (2) *Coercive power,* yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai kemampuan memberikan hukuman bagi bawahan yang tidak mengikuti arahan pemimpinnya.
   (3) *Legitimate power,* yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin mempunyai hak untuk menggunakan pengaruh dan otoritas yang dimilikinya.
   (4) *Referent power,* yang didasarkan atas identifikasi (pengenalan) bawahan terhadap sosok pemimpin. Para pemimpin dapat menggunakan pengaruhnya karena karakteristik pribadinya, reputasinya atau kharismanya.
   (5) *Expert power,* yang didasarkan atas persepsi bawahan bahwa pemimpin adalah seseorang yang memiliki kompetensi dan mempunyai keahlian dalam bidangnya. Para pemimpin dapat menggunakan bentuk-bentuk

kekuasaan atau kekuatan yang berbeda untuk mempengaruhi prilaku bawahan dalam berbagai situasi.

3) Kepemimpinan harus memiliki kejujuran terhadap diri sendiri (*integrity*), sikap bertanggung jawab yang tulus (*compassion*), pengaruh (*cognizance*), keberanian bertindak sesuai dengan keyakinan (*commitment*), kepercayaan pada diri sendiri dan orang lain (*confidence*) dan kemampuan untuk meyakinkan orang lain (*communication*) dalam membangun organisasi.

2.1.2.4. Teori Kepemimpinan

Salah satu prestasi yang cukup menonjol dari sosiologi kepemimpinan modern adalah perkembangan dari **teori peran** (*role theory*). Menurut kaidah, para pemimpin atau manajer adalah manusia-manusia super lebih dari yang lain, kuat, gigih dan tau segala sesuatu. Para pemimpin juga merupakan manusia-manusia yang jumlahnya sedikit, namun perannya dalam organisasi merupakan penentu keberhasilan dan suksesnya tujuan yang hendak dicapai. Berangkat dari ide-ide pemikiran visi para pemimpin ditentukan arah perjalanan suatu organisasi, walaupun bukan satu-satunya ukuran keberhasilan dari tingkat kinerja organisasi, akan tetapi kenyataan membuktikan tanpa kehadiran pemimpin, suatu organisasi akan bersifat statis dan cenderung berjalan tanpa arah.

Kepemimpinan seseorang merupakan kunci dari manajemen, para pemimpin dalam menjalankan tugasnya tidak hanya bertanggung jawab kepada atasannya, pemilik dan tercapainya tujuan organisasi, mereka juga bertanggung jawab terhadap masalah internal organisasi termasuk di dalamnya tanggung jawab

pemimpin memiliki tanggung jawab sosial kemasyarakatan atau akuntabilitas publik. Dari sisi teori kepemimpinan, pada dasarnya menerangkan dua hal, yaitu faktor-faktor yang terlibat dalam pemunculan kepemimpinan dan sifat dasar dari kepemimpinan. Perkembangan selanjutnya, beberapa ahli teori mengembangkan pandangan kemunculan pemimpin besar adalah hasil dari waktu, tempat dan situasi sesaat. Dua hipotesis yang dikembangkan tentang kepemimpinan menurut Hocking dan Boggardus yaitu:

1) Kualitas pemimpin dan kepemimpinan yang tergantung pada situasi kelompok.
2) Kualitas individu dalam mengatasi situasi sesaat merupakan hasil kepemimpinan terdahulu yang berhasil dalam mengatasi situasi yang sama.

Teori orang-orang terkemuka dan teori situasional, berusaha menerangkan kepemimpinan sebagai efek dari kekuatan tunggal. Efek interaktif antara faktor individu dan faktor situasi tampaknya kurang mendapat perhatian. Untuk itu, tentang kepemimpinan harus juga termasuk:

1) Sifat-sifat efektif, intelektual dan tindakan individu.
2) Kondisi khusus individu di dalam pelaksanaannya.

Pendapat lain mengemukakan untuk mengerti kepemimpinan perhatian harus diarahkan kepada:

1) Sifat dan motivasi pemimpin sebagai manusia biasa.
2) Membayangkan bahwa terdapat sekelompok orang yang dia pimpin dan motifnya mengikuti dia.
3) Penampilan peran harus dimaikan sebagai pemimpin.

4) Kaitan kelembagaan melibatkan dia dan pengikutnya.

Beberapa pendapat tersebut, apabila diperhatikan dapat dikategorikan sebagai teori kepemimpinan dengan sudut pandang **personal situasional**. Hal ini disebabkan, pandangannya tidak hanya pada masalah situasi yang ada, tapi juga dilihat interaksi antar individu maupun antar pimpinan dengan kelompoknya. Teori kepemimpinan yang dikembangkan mengikuti tiga teori di atas, adalah **teori interaksi harapan**. Teori ini mengembangkan tentang peran kepemimpinan dengan menggunakan tiga variabel dasar, yaitu tindakan, interaksi dan sentiment.

Pada 1957 *Stogdill* mengembangkan **teori harapan-*reinforcement*** untuk mencapai peran. Dikemukakan interaksi antar anggota dalam pelaksanaan tugas akan lebih menguatkan harapan untuk tetap berinteraksi. Jadi, peran individu ditentukan oleh harapan bersama yang dikaitkan dengan penampilan dan interaksi yang dilakukan. Inti kepemimpinan dapat dilihat dari usaha anggota untuk mengubah motivasi anggota lain agar perilakunya ikut berubah.

Atas dasar teori di atas, *House* pada 1970 mengembangkan **teori kepemimpinan yang motivasional**. Fungsi motivasi menurut teori ini untuk meningkatkan asosiasi antara cara-cara tertentu yang bernilai positif dalam mencapai tujuan dengan tingkah laku yang diharapkan dan meningkatkan penghargaan bawahan akan pekerjaan yang mengarah pada tujuan. Pada tahun yang sama *Fiedler* mengembangkan **teori kepemimpinan yang efektif**. Dikemukakan efektivitas pola tingkah laku pemimpin tergantung dari hasil yang ditentukan oleh situasi tertentu. Pemimpin yang memiliki orientasi kerja dan

semakin sosiabel interaksi kesesuaian pemimpin, maka tingkat efektifitas kepemimpinan semakin tinggi.

Teori kepemimpinan berikutnya adalah **teori humanistik** dengan pelopor *Argyrris, Blake* dan *Mouton, Rensis Likert* dan *Douglas McGregor.* Menurut teori ini secara alamiah manusia merupakan *motivated organism.* Fungsi dari kepemimpinan ini adalah memodifikasi organisasi agar individu bebas untuk merealisasikan potensi motivasinya di dalam memenuhi kebutuhannya dan pada waktu yang sama sejalan dengan arah tujuan kelompok. Terdapat tiga variabel pokok, yaitu:

1) Kepemimpinan yang sesuai dan memperhatikan hati nurani anggota dengan segenap harapan, kebutuhan dan kemampuannya.
2) Organisasi yang disusun dengan baik agal tetap relevan dengan kepentingan anggota di samping kepentingan organisasi secara keseluruhan.
3) Interaksi yang akrab dan harmonis antara pimpinan dengan anggota untuk menggalang persatuan dan kesatuan serta hidup damai bersama-sama.

Teori kepemimpinan lain adalah **teori perilaku kepemimpinan**. Menekankan pada apa yang dilakukan oleh seorang pemimpin, terdapat perilaku yang membedakan pemimpin dari yang bukan pemimpin. Teori ini sekaligus menjawab pendapat, pemimpin itu bukan hanya dilahirkan untuk jadi pemimpin tetapi juga dapat muncul dari suatu proses belajar.

Dalam perkembangannya pada akhir-akhir ini mendapat perhatian para pakar maupun praktisi terdapat dua pola dasar interaksi antara pemimpin dan pengikut, yaitu pola kepemimpinan **tranformasional dan transaksional**. Kedua pola

kepemimpinan ini berdasarkan pendapat ilmuwan di bidang politik bernama *James McGregor*.

Teori X dan teori Y *Douglas McGregor*, memiliki orientasi yang berbeda dari pada teoritis manajemen tradisional yang berkembang sebagai akibat dari asumsi-asumsi yang berbeda-beda tentang kodrat manusia. Ia menyatakan bahwa ada dua pendekatan atau filsafat manajemen yang mungkin diterapkan dalam perusahaan. Masing-masing pendekatan tersebut mendasarkan diri pada serangkaian asumsi mengenai sifat manusia yang dinamai Teori X dan Teori Y, yaitu:

1) Asumsi Teori X tentang manusia:
   (1) Pada umumnya manusia tidak senang bekerja.
   (2) Pada umumnya manusia tidak senang berambisi, tidak ingin tanggung jawab dan lebih suka diarahkan.
   (3) Pada umumnya manusia harus diawasi dengan ketat dan sering harus dipaksa untuk memperoleh tujuan-tujuan organisasi.
   (4) Motivasi hanya berlaku sampai tingkat *lower order needs* (*physiological and safety level*).
2) Asumsi Teori Y mengenai manusia:
   (1) Bekerja adalah kodrat manusia jika kondisi menyenangkan.
   (2) Pengawasan diri sendiri tidak terpisahkan untuk mencapai tujuan organisasi.

(3) Manusia dapat mengawasi diri sendiri dan memberi presentasi pada pekerjaan yang diberi motivasi dengan baik (pada pekerjaan yang di motiver dengan baik).

(4) Motivasi tidak hanya mengenai *lower needs*, tapi pula sampai *high-order needs*.

Dari rancangan teori X tersebut, manusia adalah satu di antara unsur-unsur produksi selain uang, material serta peralatan yang kesemuanya harus dikendalikan oleh manajemen. Manusia adalah sejenis makhluk hedonistik dan cenderung kepada kesenangan, tidak senang bekerja dan akan menghindari kerja jika dapat kesempatan. Teori Y McGregor, seperti teori X, dimulai dengan asumsi bahwa manajemen bertanggung jawab atas pengorganisasian unsur-unsur produksi, yaitu uang, bahan-bahan, peralatan dan karyawan tetapi kesamaan itu berakhir disini. Teori Y mengemukakan motivasi, potensi untuk berkembang, kapasitas untuk memikul tanggung jawab dan kesediaan untuk mengarahkan perilaku ke arah perwujudan tujuan-tujuan organisasi, ke semuanya terdapat di dalam diri individu, tetapi menjadi tanggung jawab manajemen di dalam pengembangannya.

2.1.2.5. Teori Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan, pada dasarnya mengandung pengertian sebagai salah satu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin, yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini

sesuai dengan pendapat yang disampaikan Davis dan Newstrom (1989). Keduanya menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan tersebut dikenal sebagai gaya kepemimpinan. Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori berikut ini.

1) **Teori genetis (keturunan)**. Inti dari teori ini menyataka bahwa *leader are born and not made* (pemimpin itu dilahirkan bakat, bukan dibuat). Para penganut aliran teori ini mengetengahkan pendapatnya bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinan.
2) **Teori sosial**. Inti aliran teori ini adalah bahwa *leader are made and not born* (pemimpin itu dibuat atau dididik, bukan kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini mengetengahkan pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bias menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.
3) **Teori ekologis**. Kedua teori di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian, dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari

kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

Selain pendapat-pendapat yang menyatakan tentang timbulnya gaya kepemimpinan tersebut, *Hersey* dan *Blackhard* (1985) berpendapat bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu:

1) Pemimpin itu sendiri.
2) Bawahan.
3) Situasi di mana proses kepemimpinan itu diwujudkan.

Bertolak dari pemikiran tersebut, dia mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pimpinan (p), bawahan (b), dan situasi tertentu (s), yang dapat dinotasikan sebagai:

$$\mathbf{k = f(p, b, s)}$$

Menurut *Hersey* dan *Blackhard*, pimpinan (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi.Sedangkan bawahan (b) adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakakati bersama guna mencapai tujuan. Adapun situasi (s) adalah suatu keadaan yang kondusif, dimana seorang pimpinan berusaha pada saat-saat tertentu memengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama.

2.1.2.5.1. Gaya Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan demokratis menempatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok atau organisasi. Gaya kepemimpinan demokratis diwujudkan dengan dominasi perilaku sebagai pelindung dan penyelamat dan perilaku yang cenderung memajukan dan mengembangkan organisasi atau kelompok. Di samping itu, diwujudkan juga melalui perilaku kepemimpinan sebagai pelaksana (eksekutif). Dengan didominasi oleh ketiga perilaku kepemimpinan tersebut, berarti gaya ini diwarnai dengan usaha mewujudkan dan mengembangkan hubungan manusiawi (*human relationship*) yang efektif, berdasarkan prinsip saling menghormati dan menghargai antara yang satu dengan yang lain. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai subjek, yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspek, seperti dirinya juga. Kemauan, kehendak, kemampuan, buah pikiran, pendapat, minata atau perhatian, kreativitas, inisiatif dan lain-lain yang berbeda-beda antara yang satu dan yang lain selalu dihargai dan disalurkan secara wajar.

Berdasarkan prinsip tersebut di atas, gaya kepemimpinan ini selalu terlihat usaha untuk memanfaatkan setiap orang yang dipimpin. Proses kepemimpinan diwujudkan dengan cara memberikan kesempatan yang luas bagi anggota kelompok atau organisasi untuk berpartisipasi dalam setiap kegiatan. Partisipasi itu disesuaikan dengan posisi dan jabatan masing-masing, disamping memperhatikan pula tingkat dan jenis kemampuan setiap anggota kelompok atau organisasi. Para pemimpin pelaksana sebagai pembantu pucuk pimpinan, memperoleh kelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang sama atau

seimbang pentingnya bagi pencapaian tujuan bersama. Sedangkan bagi para anggota, kesempatan berpartisipasi dilaksanakan dan dikembangkan dalam berbagai kegiatan di lingkungan unit masing-masing, dengan mendorong terwujudnya kerja sama, baik antara anggota dalam satu maupun unit yang berbeda. Dengan demikian, berarti setiap anggota tidak saja diberi kesempatan untuk aktif, tetapi juga dibantu dalam mengembangkan sikap dan kemampuan memimpin. Kondisi itu memungkinkan setiap orang siap untuk dipromosikan menduduki posisi atau jabatan pemimpin secara berjenjang, bilamana terjadi kekosongan karena pensiun, pindah, meninggal dunia atau sebab-sebab lain. Kepemimpinan dengan gaya demokratis dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

Dengan demikian, dalam pelaksanaan setiap keputusan tidak dirasakan sebagai kegiatan yang dipaksakan, justru sebaliknya semua merasa terdorong menyukseskan sebagai tanggung jawab bersama. Setiap anggota kelompok atau organisasi merasa perlu aktif bukan untuk kepentingan sendiri atau beberapa orang tertentu, tetapi untuk kepentingan bersama. Aktivitas dirasakan sebagai kebutuhan dalam mewujudkan partisipasi yang berdampak pada perkembangan dan kemajuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Tidak ada perasaan tertekan dan takut namun pemimpin selalu dihormati dan disegani secara wajar.

2.1.2.5.2. Gaya Kepemimpinan Otoriter

Gaya kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan di tangan satu orang atau sekelompok kecil orang yang di antara mereka tetap ada seorang yang paling berkuasa. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal, orang yang dipimpin jumlahnya lebih banyak, merupakan pihak yang dikuasai, yang disebut bawahan atau anak buah.Kedudukan bawahan semata-mata sebagai pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pimpinan. Pemimpin memandang dirinya lebih, dalam segala hal disbanding bawahannya. Kemampuan bawahan selalu dipandang rendah, sehingga dianggap tidak mampu berbuat tanpa perintah. Perintah pemimpin sebagai atasan tidak boleh dibantah, karena dipandang sebagai-satu-satunya yang paling benar.

Kekuasaan pimpinan digunakan untuk menekan bawahan, dengan mempergunakan sanksi atau hukuman sebagai alat utama. Pemimpin menilai kesuksesannya dari segi timbulnya rasa takut dan kepatuhan yang bersifat kaku. Banyak ditemui dalam kerajaan absolut, sehingga ucapan raja berlaku sebagai undang-undang atau ketentuan hukum yang mengikat.

2.1.2.5.3. Gaya Kepemimpinan Bebas dan Gaya Kepemimpinan Pelengkap

Merupakan kebalikan dari gaya otoriter. Cenderung didominasi oleh perilaku kepemimpinan kompromi (*compromiser*) dan perilaku kepemimpinan pembelot (*deserter*).Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinannya dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpinnya dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan

kepentingan masing-masing. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat, yang dilakukan dengan memberi kesempatan untuk berkompromi atau bertanya bagi anggota yang bersangkutan menetapkan keputusan atau melaksanakan suatu kegiatan. Kepemimpinan dijalankan tanpa berbuat sesuatu, karena untuk bertanya atau tidak (kompromi) tentang sesuatu rencana keputusan atau kegiatan, tergantung sepenuhnya pada orang-orang yang dipimpin.Bila terjadi kesalahan, pemimpin selalu berlepas tangan, karena merasa tidak ikut serta menetapkannya menjadi keputusan atau kegiatan yang dilaksanakan kelompok atau organisasinya.

Pemimpin melepasakan diri dari tanggung jawab (*deserter*), dengan menuding bahwa yang salah adalah anggota kelompok atau organisasinya yang menetapkan atau melaksanakan keputsan dan kegiatan tersebut. Bila tidak seorang pun dari bawahannya yang mengambil inisiatif untuk menetapkan suatu keputusan dan tidak pula melakukan suatu kegiatan, maka kepemimpinan dan keseluruhan kelompok atau organisasi menjadi tidak berfungsi. Setiap manusia mempunyai kemauan dan kehendak sendiri, maka berakibat suasana kebersamaan tidak tercipta, kegiatan menjadi tidak terarah dan simpang siur. Wewenang tidak jelas dan tanggung jawab menjadi kacau, setiap anggota saling menunggu dan saling menyalahkan apabila diminta pertanggungjawaban. Gaya atau perilaku kepemimpinan yang termasuk dalam tipe kepemimpinan bebas antara lain:

1) Kepemimpinan **agitator**. Tipe ini diwarnai dengan kegiatan pemimpin dalam bentuk tekanan, adu domba, memperuncing perselisihan, menimbulkan dan memperbesar perpecahan atau pertentangan dan lain-lain dengan maksud

untuk memperoleh keuntungan bagi dirinya sendiri. Agitasi yang dilakukan terhadap orang luar atau organisasi lain adalah untuk mendapat keuntungan bagi organisasinya dan bahkan untuk kepentingan pimpinan sendiri.

2) Kepemimpinan **simbol**. Tipe ini menempatkan seorang pemimpin sekadar sebagai lambang atau simbol, tanpa menjalankan kegiatan kepemimpinan yang sebenarnya.

Sehubungan dengan penjelasan di atas, maka sekurang-kurangnya terdapat lima gaya atau perilaku kepemimpinan, yaitu:

1) Gaya atau perilaku kepemimpinan ahli (*expert*).
2) Gaya atau perilaku kepemimpinan kharismatik.
3) Gaya atau perilaku kepemimpinan paternalistik.
4) Gaya atau perilaku kepemimpinan pengayom.
5) Gaya atau perilaku kepemimpinan transformasional.

2.1.2.6. Tipologi Kepemimpinan

Pemimpin dan budaya organisasi menjadi satu kesatuan utuh yang saling berkaitan dan berpengaruh dalam menentukan tujuan organisasi. Dalam praktiknya, dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan, yaitu:

1) Otokratis, adalah pemimpin dengan ciri-ciri:
   (1) Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi.
   (2) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi.
   (3) Menganggap bawahan sebagai alat semata-mata.

(4) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat.

(5) Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya.

(6) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum.

2) Militeristis, berbeda seperti seorang pemimpin tipe militerisme atau seorang pemimpin dalam organisasi militer. Memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

(1) Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering digunakan.

(2) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya.

(3) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan.

(4) Menuntut disiplin tinggi dan kaku dari bawahan.

(5) Sukar menerima kritikan dari bawahannya.

(6) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3) Paternalistis, memiliki ciri-ciri sebagai berikut:

(1) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa.

(2) Bersikap terlalu melindungi.

(3) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil keputusan.

(4) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengambil inisiatif.

(5) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya.

(6) Sering bersikap maha tahu.

4) Kharismatik, umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar, mempunyai pengikut yang sangat besar. Sering dikatakan pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib. Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk kharisma.

5) Demokratis, merupakan yang paling tepat untuk organisasi modern saat ini. Memiliki karakter sebagai berikut:

(1) Proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk termulia di dunia.

(2) Selalu berusaha menyinkronkan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi daripada bawahannya.

(3) Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritik dari bawahannya.

(4) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan *teamwork* dalam usaha mencapai tujuan.

(5) Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama.

(6) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya.

(7) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

2.1.2.7. Syarat-syarat dan Sifat Kepemimpinan

Sebenarnya banyak sekali syarat, hal ini dikaitkan dengan tiga hal yang harus dimiliki seorang pemimpin, yaitu:

1) Kekuasaan, yaitu otorisasi dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk memengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu dalam rangka penyelesaian tugas tertentu.
2) Kewibawaan, yaitu keunggulan, kelebihan, keutamaan sehingga pemimpin mampu mengatur orang lain dan patuh kepadanya.
3) Kemampuan, yaitu sumber daya kekuatan, kesanggupan dan kecakapan secara teknis maupun sosial, yang melebihi dari anggota biasa.

Kepemimpinan harus mempunyai unsur kemampuan untuk memengaruhi orang lain, bawahan atau kelompoknya untuk melakukan suatu pekerjaan dalam mencapai suatu tujuan tertentu. Dengan teori kepemimpinan tersebut, bahwa kepemimpinan yang efektif minimal memiliki sifat-sifat sebagai berikut:

1) Bertanggung jawab atas pekerjaan.
2) Mampu melihat masa depan organisasi.
3) Mampu mengorganisasi dan mengarahkan potensi yang dimiliki semua pihak.
4) Mampu menyeimbangkan dan mengembangkan potensi bawahan.
5) Menghargai bawahan sesuai proporsinya.
6) Percaya diri dan luwes.
7) Mampu melakukan diplomasi.
8) Mampu mengendapkan atau mengendalikan ketegangan antar pribadi.
9) Mampu memengaruhi orang lain.

Sementara itu, Stodgill (1948, dalam Moeheriono 2012: 393) menyatakan pemimpin itu harus mempunyai kelebihan sebagai persyaratan, yaitu:

1) Kepastian, kecerdasan, kewaspadaan, kemampuan berbicara, kemampuan menilai.
2) Prestasi, gelar kesarjanaan, ilmu pengetahuan dalam bidang tertentu.
3) Tanggung jawab, berani, tekun, mandiri, kreatif, ulet, percaya diri, agresif.
4) Partisipasi aktif, memiliki stabilitas tinggi, kooperatif, mampu bergaul.
5) Status, kedudukan sosial ekonomi cukup tinggi dan tenar.

Seorang pemimpin yang baik adalah yang dapat merealisasikan kewenangan dengan mengajak stafnya dan bukan sekadar menyuruhnya. Pemimpin yang hanya bersifat menyuruh, cenderung hanya melayani dirinya dan menggunakan kewenangannya hanya untuk terlihat baik dan mendapatkan kenaikan jabatan. Pemimpin itu harus mempunyai sifat-sifat yang baik, antara lain:

1) Kuat mental dan fisik.
2) Bersemangat.
3) Ramah tamah dan kasih sayang.
4) Jujur.
5) Mempunyai kemampuan dan keterampilan.
6) Tegas dan cepat dalam mengambil keputusan.
7) Cerdas dan bijaksana.
8) Berpengalaman.
9) Dapat dipercaya.
10) Dapat mengendalikan emosinya.

11) Bersifat objektif dan adil.
12) Bisa memberi perintah, celaan, pujian dan koreksi.
13) Bisa menerima saran atau kritik.
14) Memperhatikan kelompoknya.
15) Menciptakan disiplin dengan memberi contoh.

Selain sifat-sifat yang baik, ada beberapa teknik kepemimpinan yang harus dikuasai seorang pemimpin, meliputi:

1) Memahami etika profesi pemimpin, yaitu kewajiban yang dimiliki seorang pemimpin, bagaimana seharusnya tingkah laku seorang pemimpin dan mengembangkan moralnya.
2) Memahami dinamika kelompok, yaitu terjadinya interaksi antar anggota kelompoknya.
3) Memahami komunikasi, arus informasi dan emosi yang tepat, penyampaian perasaan, pikiran dan kehendak kepada individu lain.
4) Memahami pengambilan keputusan, yaitu suatu hal yang sangat penting bagi pemimpin walaupun sebenarnya cukup sulit.
5) Memahami keterampilan berdiskusi.

2.1.2.8. Mitos dan Model Kepemimpinan

Mitos pemimpin adalah pandangan-pandangan yang melekat dari masyarakat kepada gambaran seorang pemimpin tersebut. Ada tiga mitos yang berkembang di msyarakat, yaitu:

1) *Mitos the birthright, the for all – seasons* dan *the intensity*. Bepandangan bahwa pemimpin itu dilahirkan bukan dihasilkan atau dididik. Berbahaya bagi perkembangan regenerasi pemimpin, karena yang dipandang pantas menjadi pemimpin adalah orang yang memang dari sananya dilahirkan sebagai pemimpin.
2) *Mitos for all – seasons*, berpandangan bahwa sekali orang itu menjadi pemimpin, selamanya dia akan menjadi pemimpin yang berhasil.
3) *Mitos the intensity*, berpandangan bahwa seorang pemimpin harus bersikap tegas dan galak, karena pekerja itu pada dasarnya baru akan bekerja jika didorong dengan cara yang keras.

Model kepemimpinan didasarkan pada pendekatan yang mengacu kepada hakikat kepemimpinan yang berlandaskan pada perilaku dan keterampilan seseorang yang berbaur, kemudian membentuk gaya kepemimpinan yang berbeda. Beberapa model yang menganut pendekatan ini adalah sebagai berikut:

1) **Kontinum** (Otokratis-Demokratis). Tannenbaun dan Schmidt berpendapat, bahwa pemimpin itu dapat memengaruhi pengikutnya melalui beberapa cara, yaitu cara yang menonjolkan sisi ekstrem yang disebut dengan perilaku otokratis sampai dengan menonjolkan sisi ekstrem lainnya yang disebut dengan perilaku demokratis. Perilaku otokratis pada umumnya dinilai negatif, dimana sumber kekuasaan atau wewenang berasal dari adanya pengaruh pemimpin. Tetapi gaya ini memiliki manfaat antara lain pengambilan keputusan cepat, dapat memberikan kepuasan pada pimpinan serta memberikan rasa aman dan keteraturan sebagai bawahan serta berorientasi

tugas. Sedangkan perilaku demokratis, memperoleh sumber kuasa dari bawahan. Hal ini terjadi jika bawahan dimotivasi dengan tepat dari pimpinan dalam melaksanakan kepemimpinannya dan berusaha mengutamakan kerja sama dan *teamwork* untuk mencapai tujuan.

2) **Ohio**. Dilahirkan teori dua faktor tentang gaya kepemimpinan yaitu strukur inisiasi dan konsiderasi (Hersey dan Blanchard, 1985). Struktur inisiasi mengacu pada perilaku pemimpin dalam menggambarkan hubungan dirinya dengan anggota kelompok kerja dalam upaya membentuk pola organisasi, saluran komunikasi dan metode atau prosedur yang ditetapkan dengan baik. Konsiderasi mengacu pada perilaku yang menunjukkan persahabatan, kepercayaan timbal balik, rasa hormat dan kehangatan dalam hubungan antara pemimpin dan anggotanya. Kedua faktor ini diimplementasikan mengacu pada empat kuadran.

3) **Likert.** Dikelompokkan dalam empat sistem, yaitu:

   (1) Otoriter (sangat otokratis), pimpinan menentukan semua keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan dan memerintahkan semua bawahan untuk menjalankannya.

   (2) Otoriter bijak (otokratis paternalistik), pimpinan lebih fleksibel dalam menetapkan standar yang ditandai dengan meminta pendapat pada bawahan.

   (3) Konsultatif, adanya pola komunikasi dua arah antara pemimpin dan bawahan.pemimpin cenderung lebih mendukung dalam penerapan sistem kepemimpinannya.

(4) Partisipatif, pemimpin memiliki gaya yang lebih menekankan pada kerja kelompok sampai di tingkat bawah. Pemimpin menunjukkan keterbukaan dan memberikan kepercayaan yang tinggi pada bawahan.

4) ***Managerial Grid***. Disampaikan oleh Blake dan Mouton yaitu model kepemimpinan yang ditinjau dari perhatiannya terhadap tugas dan perhatian pada seseorang. Diformulasikan dalam tingkatan-tingkatan antara 0-9. Seorang pemimpin selain harus memikirkan mengenai tugas-tugas yang akan dicapainya, juga dituntut untuk memiliki orientasi yang baik terhadap hubungan kerja dengan manusia sebagai bawahannya. Kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi empat kecenderungan yang ekstrem dan satu kecenderungan yang terletak di tengah-tengah keempat gaya ekstrem, adalah:

(1) *Grid 1.1* disebut *impoverished leadership* (model kepemimpinan yang tandus), dalam kepemimpinan ini si pemimpin selalu menghindar dari segala bentuk tanggung jawab dan perhatian terhadap bawahannya.

(2) *Grid 9.9* disebut *team leadership* (model kepemimpinan yang tim), pimpinan menaruh perhatian besar terhadap hasil maupun hubungan kerja, sehingga mendorong bawahan untuk berpikir dan bekerja (bertugas) serta terciptanya hubungan yang serasi antara pemimpin dan bawahannya.

(3) *Grid 1.9* disebut *country club leadership* (model kepemimpinan perkumpulan), pimpinan lebih memperhatikan hubungan kerja atau kepentingan bawahan, sehingga hasil atau tugas kurang diperhatikan.

(4) *Grid 9.1* disebut *task leadership* (model kepemimpinan tugas), bersifat otoriter karena sangat mementingkan tugas atau hasil dan bawahan dianggap tidak penting karena sewaktu-waktu dapat diganti.

(5) *Grid 5.5* disebut *middle of the road* (model kepemimpinan jalan tengah), dimana si pemimpin cukup memperhatikan dan mempertahankan serta menyeimbangkan moral bawahan dengan keharusan penyelesaian pekerjaan pada tingkat yang memuaskan, dimana hubungan para pimpinan dan bawahan bersifat kebapakan.

5) **Kontingensi**. Dikembangkan oleh Fiedler, berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang paling sesuai bagi organisasi bergantung pada situasi dimana pemimpin bekerja. Model kepemimpinan ini, terdapat tiga variabel utama yang cenderung menentukan apakah situasi menguntungkan bagi pemimpin atau tidak, yaitu:

(1) Hubungan pribadi pemimpin dengan para anggota kelompok (hubungan pemimpin-anggota).

(2) Kadar struktur tugas yang ditugaskan kepada kelompok untuk ditugaskan (struktur tugas).

(3) Kekuasaan dan kewenangan posisi yang dimiliki atau kuasa posisi.

Berdasarkan ketiga variabel utama tersebut, Fiedler menyimpulkan bahwa para pemimpin yang berorientasi pada tugas cenderung berprestasi terbaik dalam situasi kelompok yang menguntungkan maupun tidak menguntungkan sekalipun, para pemimpin yang berorientasi pada hubungan cenderung berprestasi terbaik dalam situasi-situasi yang cukup menguntungkan.

Kesimpulan model ini, cenderung kembali pada konsep kontinum perilaku pemimpin, namun demikian, perbedaannya adalah situasi yang cenderung menguntungkan dan tidak menguntungkan dipisahkan dalam dua kontinum yang berbeda.

6) **Tiga Dimensi**. Dikembangkan oleh Redin, pada dasarnya merupakan pengembangan dari model yang dikembangkan Universitas Ohio dan model *Managerial Grid*. Perbedaan utama dari dua model ini adalah adanya penambahan satu dimensi pada model tiga dimensi, yaitu dimensi efektivitas, sedangkan dua dimensi lainnya yaitu perilaku hubungan dan perilaku tugas, tetap ada. Intisari dari model ini, terlertak pada pemikirian bahwa kepemimpinan dengan kombinasi perilaku hubungan dan perilaku tugas dapat saja sama, namun demikian, tidak menjamin memiliki efektivitas yang sama pula. Hal ini terjadi karena perbedaan kondisi lingkungan yang terjadi dan dihadapi oleh sosok pemimpin dengan kombinasi perilaku hubungan dan tugas yang sama tersebut memiliki perbedaan. Secara umum, dimensi efektivitas lingkungan terdiri dari dua bagian, yaitu dimensi lingkungan yang tidak efektif dan efektif. Masing-masing bagian dimensi lingkungan tersebut, memiliki skala yang sama 1-4, dimana untuk lingkungan tidak efektif skalanya bertanda negatif dan untuk lingkungan yang efektif skalanya bertanda positif.

7) **Path Goal**. Suatu model kepemimpinan yang dikembangkan oleh Robert House (1971), yang menyaring elemen-elemen dari penelitian Ohio State tentang kepemimpinan pada *inisiating structure* dan *consideration* serta teori

pengharapan motivasi. Dasar dari teori ini adalah bahwa merupakan tugas pemimpin untuk membantu anggotanya dalam mencapai tujuan mereka dan untuk memberi arah dan dukungan atau keduanya yang dibutuhkan untuk menjamin tujuan mereka sesuai dengan tujuan kelompok atau organisasi secara keseluruhan. Menurut teori ini, suatu perilaku pemimpin dapat diterima oleh bawahan pada tingkatan yang ditinjau oleh mereka sebagai sebuah sumber kepuasan saat itu atau masa mendatang. Perilaku pemimpin akan memberikan motivasi sepanjang:

(1) Membuat bawahan merasa butuh kepuasan dalam pencapaian kinerja yang efektif.
(2) Menyediakan ajaran, arahan, dukungan dan penghargaan yang diperlukan dalam kinerja efektif.

Untuk pengujian pernyataan ini, Robert House mengenali empat perilaku pemimpin, yang berkarakter yaitu *directive-leader*, *supportive leader*, *participative leader* dan *achievement oriented leader*. House berasumsi bahwa pemimpin bersifat fleksibel. Teori ini mengimplikasi bahwa pemimpin yang sama mampu menjalankan beberapa atau keseluruhan perilaku yang bergantung pada situasi, apa yang harus dilakukan oleh seorang pimpinan untuk mempengaruhi persepsi bawahan tentang pekerjaan dan tujuan pribadi mereka dan juga menjelaskan apa yang harus dialakukan oleh seorang pemimpin untuk memotivasi dan memberikan kepuasan kepada bawahannya. Model *path-goal* menganjurkan bahwa kepemimpinan terdiri dari dua fungsi dasar:

(1) Memberi kejelasan alur, maksudnya, seorang pemimpin harus mampu membantu bawahannya dalam memahami bagaimana cara kerja yang diperlukan di dalam menyelesaikan tugasnya.

(2) Meningkatkan jumlah hasi (*reward*) bawahannya dengan memberi dukungan dan perhatian terhadap kebutuhan pribadi mereka.

8) **Normatif Vroom dan Yetton**. Disebut juga teori normatif, karena mengarah kepada pemberian suatu rekomendasi tentang gaya kepemimpinan yang sebaiknya digunakan dalam situasi tertentu, berfokus pada tingkat partisipasi yang diperbolehkan oleh pemimpin dalam pengambilan keputusan dan seleksi pendekatan yang akan memaksimalkan manfaat yang akan didapat kelompok dan pada waktu yang bersamaan, meminimalisasi gangguan pencapaian tujuan kelompok. Ada lima tipe kunci metode kepemimpinan yang teridentifikasi, yaitu:

(1) *Autocratic I*: membuat keputusan dengan menggunakan informasi yang saat ini terdapat pada pemimpin.

(2) *Autocratic II*: membuat keputusan dengan menggunakan informasi yang terdapat pada seluruh anggota kelompok, tanpa terlebih dahulu menginformasikan tujuan dari penyampaian informasi yang mereka berikan.

(3) *Consultative I*: berbagi akan masalah yang ada dengan individu yang relevan, mengetahui ide-ide dan saran mereka tanpa melibatkan mereka ke dalam kelompok; lalu membuat keputusan.

(4) *Consultative II*: berbagi masalah dengan kelompok, mendapatkan ide-ide dan saran mereka saat diskusi kelompok berlangsung dan kemudian, membuat keputusan.

(5) *Group*: berbagi masalah yang ada dengan kelompok, mengepalai diskusi kelompok, serta menerima dan menerapkan keputusan apa pun yang dibuat oleh kelompok.

2.1.2.9. Kompetensi Kepemimpinan

Persyaratan penting bagi efektivitas atau kesuksesan pemimpin (kepemimpinan) dan manajer atau manajemen dalam mengemban peran, tugas, fungsi ataupun tanggung jawabnya masing-masing adalah kompetensi. Konsep kompetensi untuk pertama kalinya dipopulerkan oleh Boyatzis yang didefinisikan sebagai kemampuan yang dimiliki seseorang yang tampak pada sikapnya yang sesuai dengan kebutuhan kerja dalam parameter lingkungan organisasi dan memberikan hasil yang diinginkan.

Kompetensi pada pimpinan puncak adalah *result* (*achievement*) *orientation, relationship building, initiative, strategic thinking, building organizational commitement, entrepreneurial orientation, empowering others, developing others* dan *flexibility*. Kompetensi tingkat pimpinan menengah lebih berfokus pada *influence, result* (*achievement*) *orientation, team work, analitycal thinking, initiative, empowering others, developing others, conceptual thinking, relationship building, service orientation, interpersonal awareness, cross cultural sensitivity* dan *technical expertise*. Kompetensi tingkat supervisor lebih berfokus

pada *technical expertise*, *developing others*, *empowering others*, *interpersonal understanding*, *service orientation*, *building organizational commitment*, *concern for order*, *influence*, *flexibility*, *relationship building*, *result* (*achievement*) *orientation*, *team work*, dan *cross cultural sensitivity*.

Untuk menjadi pemimpin atau disebut menjadi orang yang berfungsi sepenuhnya, seorang pemimpin harus melewati empat tingkatan seperti eksistensi empiris, kesadaran yang luas, semangat dan eksistensi. Kompetensi adalah karakter mendasar yang harus dimiliki seseorang yang menyebabkan dia sanggup menunjukkan kinerja yang efektif atau superior di dalam suatu pekerjaan atau karakter mendasar yang memberikan kontribusi terhadap kinerja menonjol dalam suatu pekerjaan.

2.1.2.10. Kekuasaan dan Konflik Kepemimpinan

Kekuasaan dapat didefinisikan sebagai suatu potensi pengaruh dari seorang pemimpin, kekuasaan sering kali dipergunakan silih berganti dengan istilah pengaruh dan otoritas. Berbagai sumber dan jenis kekuasaan dari beberapa pakar atau akademisi, kekuasaan merupakan sesuatu yang dinamis sesuai dengan kondisi yang berubah dan tindakan-tindakan para pengikutnya.berkaitan dengan hal ini telah dikemukakan bahwa teori kekuasaan terdiri atas, *social exchange theory* dan *strategic contingency theory*, dalam kaitan dengan kekuasaan, para pemimpin membutuhkan kekuasaan tertentu agar efektif dalam memimpinnya. Keberhasilan pemimpin sangat tergantung pada cara penggunaan kekuasaan, dan efektivitas dengan cara yang halus, hati-hati, meminimalisasi perbedaan prinsip

dan status untuk menghindari ancaman-ancaman terhadap rasa harga diri paa pengikutnya.

Pengaruh adalah inti dari kepemimpinan, merupakan kemampuan seseorang untuk mengubah sikap, perilaku orang atau kelompok dengan cara-cara yang spesifik. Seorang pemimpin yang efektif tidak hanya cukup memiliki kekuasaan, tetapi perlu pula mengkaji proses mempengaruhi yang timbal balik yang terjadi antara pemimpin dengan yang dipimpin. Pemimpin mempunyai pengaruh yang berbeda-beda seperti persuasi rasional, permintaan berinspirasi, pertukaran, tekanan permintaan pribadi, menjilat, konsultasi, koalisi dan taktik mengesahkan. Pilihan taktik atau strategi memengaruhi yang akan dilakukan oleh seoarng pemimpin dalam usaha memengaruhi pengikutnya, tergantung pada beberapa aspek situasi tertentu. Pada umumnya, para pemimpin lebih sering menggunakan taktik-taktik untuk mempengaruhi secara sosial agar dapat diterima, *feasible,* memungkinkan akan efektif untuk suatu sasaran tertentu, memungkinkan tidak membutuhkan banyak waktu, usaha atau biaya. Efektivitas masing-masing taktik memengaruhi dalam usaha untuk memperoleh komitmen dari para pengikut tergantung pada keterampilan pemimpin, jenis permintaan serta posisi dan *personal power* pemimpin tersebut.

Konflik dapat didefinisikan sebagai suatu proses dimana sebuah usaha dibuat dengan sengaja oleh seseorang atau suatu unit untuk menghalangi pihak lain yang menghasilkan kegagalan pencapaian tujuan pihak lain atau meneruskan kepetingannya. Ada beberapa pandangan tentang konflik, yaitu pandangan tradisional, netral dan interaksionis. Pandangan tradisional mengatakan bahwa

konflik itu negatif, pandangan netral menganggal bahwa konflik adalah ciri hakiki tingkah laku manusia yang dinamis, sedangkan interaksionis mendorong terjadinya konflik.

2.1.3. Kinerja

2.1.3.1. Pengertian Kinerja

Kinerja 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 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 (Casio, 1992 dalam Moeheriono 2012: 95).

Sebenarnya, karyawan dapat mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informal, seperti komentar atau penilaian yang baik atau buruk dari atasan, mitra kerja, bahkan bawahan, tetapi seharusnya penilaian kinerja juga harus diukur melalui penilaian formal dan terstruktur (terukur). Namun, apabila penilaian kinerja tersebut mengacu pada pengukuran formal yang berkelanjutan, maka penilaian justru lebih lengkap dan detail karena sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, standar kerja, perilaku dan hasil kerja bahkan termasuk tingkat absensi karyawan dapat dinilai.

Pada awalnya, penggunaan penilaian kinerja telah dikenal dan mulai dikembangkan sejak 40 tahun terakhir ini. Secara formal, praktik penilaian kinerja telah ada sejak berabad-abad yang lalu. Pada awal abad ketiga masehi ahli filsafat dari Cina bernama Sin Yu, ia mengkritik dan menilai yang disampaikan kepada dinasti Wei, mengatakan bahwa penilaian kerajaan dari *Nine Grades* jarang menilai orang (anggota kerajaan) berdasarkan dari jasanya, tetapi selalu menilai berdasarkan rasa suka dan tidak suka kepada raja saja.

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata *job performance* dan disebut juga *actual performance* atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Sedangkan pengukuran kinerja (*performance measurement*) mempunyai pengertian suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia dalam mencapai tujuan organisasi.

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 harapan mengenai imbalan, dorongan, kemampuan, kebutuhan, persepsi terhadap tugas, imbalan internal dan eksternal serta persepsi terhadap tingkat imbalan dan kepuasan kerja.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka kesimpulan pengertian atau definisi kinerja atau *performance* dapat disimpulkan yaitu 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.

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 kinerjanya, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama (*critical success factor*) 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 dengan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

Dalam suatu organisasi dikenal ada tiga jenis kinerja yang dapat dibedakan menjadi sebagai berikut:

1) Kinerja operasional, berkaitan dengan efektivitas penggunaan setiap sumber daya yang digunakan seperti modal, bahan baku, teknologi dan lain-lain. Sejauh mana penggunaan tersebut secara maksimal untuk mencapai keuntungan atau mencapai visi misinya.
2) Kinerja administratif, termasuk di dalamnya struktur administratif yang mengatur hubungan otoritas wewenang dan tanggung jawab dari orang yang menduduki jabatan. Selain itu, berkaitan dengan kinerja mekanisme aliran informasi antarunit kerja dalam organisasi.
3) Kinerja stratejik, berkaitan atas kinerja perusahaan dievaluasi ketepatan perusahaan dalam memilih lingkungannya dan kemampuan adaptasi perusahaan khususnya secara strategi perusahaan dalam menjalankan visi dan misinya.

2.1.3.2. Persyaratan Penilaian Kinerja

Adapun persyaratan yang harus diperhatikan adalah sebagai berikut (Fitzen, 2002 dalam Moeheriono 2012: 106):

1) *Input* (Potensi), perlu ditetapkan, disepakati dan diketahui aspek-aspek yang dinilai atau dievaulasi sebelunya, sehingga tiap karyawan sudah mengetahui dengan pasti aspek-aspek apa saja yang akan dinilai. Dengan demikian akan tercipta ketenangan kerja selama penilaian pada karyawan. Tapi perlu ada kejelasan ruang lingkup pengukuran, seperti berikut:
   (1) *Who.* Mencakup siapa yang harus dinilai dan siapa yang harus menilai.

(2) *What*. Mencakup, objek atau materi apa saja yang dinilai, hasil kerja, kemampuan sikap, kepemimpinan kerja dan motivasi kerja ataukah sesuai kebutuhan perusahaan.

(3) *Why*. Digunakan untuk memelihara potensi karyawan, menentukan kebutuhan pelatihan, dasar pengembangan karier dan dasar untuk promosi jabatan.

(4) *When*. Kapan waktu pelaksanaan penilaian kinerja dapat dilakukan secara formal dan informal.

(5) *Where*. Dimana penilaian dapat dilakukan, *on the job evaluation* atau *off the job evaluation*.

(6) *How*. Metode apa yang dilakukan, metode tradisional (*rating scale* dan *employee comparison*) atau modern (*Management by Objective* atau MBO).

2) Proses (Pelaksanaan), melalui beberapa tahapan berikut ini:

(1) Memberikan penjelasan singkat (*briefing*), agar pelaksanaan sukses, maka persyaratan yang cukup penting adalah semua karyawan dilibatkan, diberi penjelasan secara menyeluruh mengenai cara dan sistem penilaian. *Briefing* harus meliputi tujuan dan sasaran yang ingin dicapai, manfaat (bagi karyawan, penilai, perusahaan), rincian lengkap mengenai putaran penilaian (elemen, metode, dokumentasi), apa saja yang diharapkan dari masing-masing kelompok, wawancara penilaian, hasil dan penjelasan singkat pada seluruh karyawan yang terlibat.

(2) Memberikan pelatihan, agar memberi dampak yang baik dan lebih efektif.

3) *Output* (Hasil), kejelasan hasil penilaian serta perlu diketahui apakah hasil penilaian berdampak pada peningkatan kinerja perusahaan (peningkatan kualitas, motivasi kerja, etos kerja serta kepuasan kerja).

2.1.3.3. Faktor-faktor Penilaian Kinerja

Faktor penilaian adaah aspek-aspek yang diukur dalam proses penilaian kerja individu. Terdiri dari empat aspek, yaitu:

1) Hasil kerja, keberhasilan karyawan dalam pelaksanaan kerja biasanya terukur.
2) Perilaku, yaitu aspek tindak tanduk karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
3) Atribut dan kompetensi, kemahiran dan penguasaan karyawan sesuai dengan pengetahuan, keterampilan dan keahlian serta jabatannya.
4) Komparatif, yaitu membandingkan hasil kinerja karyawan dengan karyawan lainnya yang selevel dengan yang bersangkutan.

Beberapa prinsip yang menjadi penilaian yaitu:

1) *Relevance*, yaitu harus ada kesesuaian faktor penilaian dengan tujuan sistem penilaian.
2) *Acceptability*, yaitu dapat diterima atau disepakati karyawan.
3) *Reliability*, yaitu faktor penilaian harus dapat dipercaya dan diukur karyawan secara nyata.
4) *Sensitivity*, yaitu dapat membedakan kinerja yang baik dan buruk.
5) *Practicality*, yaitu mudah dipahami dan dapat diterapkan secara praktis.

2.1.3.4. Metode Penilaian Kinerja

Ada beberapa metode yang bisa digunakan, dari yang paling sederhana hingga yang rumit. Metode paling sederhana yaitu **metode ranking langsung**. Dalam metode ini, atasan mengurutkan para pegawai dari yang terbaik sampai terburuk berdasarkan kinerja secara keseluruhan.

Metode ranking lainnya yaitu **metode ranking alernatif**. Pegawai paling bagus ditempatkan di ranking pertama dan paling buruk ditempatkan di yang paling rendah. Lalu atasan memilih yang terbaik dan terburuk dari pegawai tersisa dan menempakan di posisi kedua terbaik dan terburuk, begitu seterusnya.

Metode perbandingan berpasangan, seorang karyawan dibandingkan pada semua karyawan secara berpasangan. Pada dasarnya, metode sangat dipengaruhi oleh ukuran organisasi, skala bisnis dan tingkat kompleksitas bisnis. Untuk organisasi yang berukuran kecil, skala bisnis dan kompleksitas rendah dapat menggunakan metode ranking. Sedangkan untuk sebaliknya, metode ini kurang bisa mendorong kinerja karyawan. Dalam hal ini, dipakai metode atau pendekatan lain, yaitu:

1) Metode skala rating grafik, adalah bentuk evaluasi kinerja paling sering digunakan. Terdiri dari deskripsi kinerja yang dinilai skala.
2) Metode skala rating perilaku, merupakan pengembangan metode skala rating grafik dengan menekankan pada criteria perilaku karyawan secara spesifik.
3) *Management by Objective*, pendekatan ini dimulai dengan penetapan tujuan atau sasaran kinerja untuk periode penilaian yang akan datang.

2.2. Hubungan Antar Variabel

2.2.1. Hubungan Variabel Kompensasi terhadap Variabel Kinerja

Bila dikaitkan dengan teori pengharapan (*motivation expectation theory*), maka pemberian kompensasi berdasarkan keterampilan akan memotivasi karyawan, sebab dalam teori pengharapan dikatakan bahwa seorang karyawan akan termotivasi untuk mengerahkan usahanya dengan lebih baik apabila karyawan merasa yakin, bahwa usahanya akan mengahasilkan penilaian prestasi yang baik (Richard L. Henderson, 1994 dalam Moeheriono, 2012: 268).

Dalam kaitannya dengan teori penguatan (*reinforcement theory*), pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan akan mendorong karyawan untuk belajar secara kontinu, mengembangkan keterampilannya dan dapat bekerja sama dengan anggota lain dalam organisasi. Semakin berkembang keterampilan yang dimiliki, maka akan semakin besar pula kompensasi yang akan diterimanya.

Sistem pembayaran kompensasi berdasarkan keterampilan juga sesuai dengan teori keadilan (*equity theory*) yang membandingkan antara prestasi yang dicapai dengan kompensasi yang diberikan oleh organisasi.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Kevin J. Sigler (2011) terhadap 280 CEO, menemukan hubungan yang positif dan signifikan antara kompensasi CEO yang meliputi upah, bonus-bonus, tunjangan hibah saham dan keuntungan dari saham terhadap kinerja perusahaan yang diukur berdasarkan *Return on Equity* (ROE). Penelitian selanjutnya yang dilakukan oleh Moritz Heimes and Steffen Seemann (2011) terhadap para eksekutif di perusahaan Jerman menunjukkan adanya hubungan positif dan signifikan antara kompensasi para eksekutif yang

meliputi upah pokok, fasilitas kendaraan, asuransi, bonus tahunan dan hibah saham terhadap kinerja perusahaan yang diukur berdasarkan *Earnings Before Interest and Taxes* (EBIT). Selain itu, dalam *African Journal of Business Management* (2013), penelitian terhadap Polisi di Ghana menunjukkan bahwa kompensasi berupa upah pokok, keringanan pajak, pembayaran kesehatan, dana pensiun dan tunjangan-tunjangan (asuransi, rumah, makan, liburan, bonus, komisi, upah jam lebih, tunjangan jasa dan pembagian keuntungan) memberikan dampak pada peningkatan kinerja yang diukur pelayanan yang diberikan.

Oleh karena itu, maka diajukan hubungan antara variabel adalah "Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja".

2.2.2. Hubungan Variabel Perilaku Pemimpin terhadap Variabel Kinerja

Kinerja karyawan di suatu perusahaan, tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang ada di perusahaan tersebut. Keberhasilan seorang pemimpin umumnya terlihat dari kinerja karyawannya. Dimana tinggi atau rendahnya kinerja karyawan, umumnya menunjukkan efektif atau tidaknya gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin kepada karyawannya. Para karyawan akan dapat termotivasi untuk berkinerja dengan baik, apabila kebutuhan di dalam hidupnya telah terpenuhi, baik kebutuhan yang bersifat fisik dan non fisik. Semakin luas pengetahuan seorang karyawan, semakin ia dapat mengembangkan aspirasinya untuk meningkatkan kesejahteraannya. Pemenuhan kebutuhan karyawan pada dasarnya dapat dinyatakan melalui gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin. Bila seorang pemimpin memiliki pengetahuan yang baik mengenai motivasi,

maka pemimpin tersebut dapat membuat keputusan gaya kepemimpinan mana yang lebih efektif bagi para karyawannya.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Qaisar Abbas dan Sara Yaqoob (2009) pada karyawan PTCL, Mobilink, Askari Bank, Habib Bank Limited, Marriot, Serena, Pearl Continental Hotel, NADRA, NHA dan Schlumberger menunjukkan bahwa kepemimpinan dalam konteks pengembangan yang meliputi *coaching*, pelatihan dan pengembangan, pemberdayaan, partisipasi dan delegasi mempengaruhi kinerja karyawan yang diukur berdasarkan kemampuan mengadopsi kebiasaan baru, peningkatan keahlian serta peningkatan motivasi untuk belajar. Penelitian lain yang dilakukan oleh Durga Devi Pradeep dan N.R.V. Prabhu (2011) pada karyawan di Fenner (India) Ltd., Madurai, Hindustan Lever Ltd., Pondicherry, Solamalai Automobiles Pvt. Ltd., Madurai and TVS (India) Pvt. Ltd., menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan meliputi transformational, transaksional dan laissez-faire berpengaruh terhadap kinerja berupa usaha yang lebih, efektivitas, kepuasan dan ketergantungan karyawan terhadap pimpinan. Penelitian sejenis pula dilakukan oleh Agusthina Risambessy, Bambang Swasto, Armanu Thoyib dan Endang Siti Astuti (2012) pada karyawan Rumah Sakit Umum di Malang menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan melliputi motivasi, kepuasan dalam bekerja dan keluar masuk karyawan.

Jadi, dapat disimpulkan bahwa untuk menjadi seorang pemimpin yang baik maka seorang pemimpin harus pintar membaca situasi dan kondisi perusahaan dan bawahannya, serta tidak memaksakan kehendak pribadinya di dalam perusahaan.

Gaya kepemimpinan yang baik akan berdampak pada kinerja karyawan yang tinggi.

Oleh karena itu, maka diajukan hubungan antara variabel adalah “Perilaku pemimpin berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja”.

2.3. Penelitian Terdahulu

Berikut adalah daftar penelitian terdahulu yang berkaitan dengan penelitian kompensasi, perilaku pemimpin dan kinerja:

Tabel 2.1. Penelitian Terdahulu

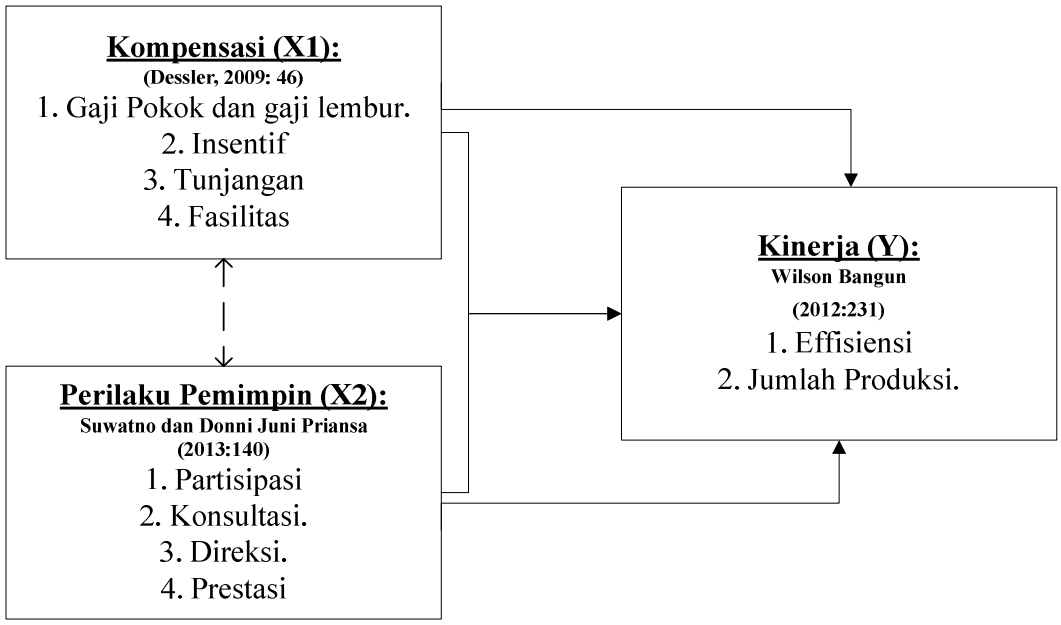
Nama Peneliti	**Judul Penelitian**	**Analisis yang Digunakan**	**Hasil Penelitian**	**Perbedaan**
Anoki Herdian Dito (2010).	Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening.	Regresi Linier.	Kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.	Variabel yang diteliti hanya Kompensasi.
Sudirman Zaid (2008).	Pengaruh Kepuasan Kompensasi Terhadap Komitmen Organisasi dan Prestasi Kerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia di Sulawesi Tenggara.	*Structural Equation Modelling* (SEM).	Kompensasi material berpengaruh signifikan dan positif terhadap prestasi kerja.	• Variabel yang diteliti hanya Kompensasi. • Analisis yang digunakan SEM.
Eka Suryaningsih Wardani (2009).	Pengaruh Kompensasi, Keahlian Dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada PT. Pembangkitan Jawa Bali Unit Pembangkitan Muara Tawar.	Regresi Linear Berganda.	Secara bersama-sama variabel kompensasi, keahlian dan motivasi kerja mempunyai pengaruh terhadap prestasi kerja karyawan di	Variabel yang diteliti hanya Kompensasi.

			PT. Pembangkitan Jawa Bali Unit.	
Totok Sasongko (2008).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Prestasi Kerja Karyawan (Studi Pada KPRI Bima Jaya Pasuruan).	Regresi Linear Berganda.	Gaya kepemimpinan orientasi tugas dan orientasi hubungan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan KPRI Bima Jaya Pasuruan.	Variabel yang diteliti hanya Pengaruh Kepemimpinan.
Mulyanto.	Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Dengan Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Kasus Di Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Perkebunan Dan Kehutanan Kabupaten Karanganyar).	Regresi Linear Berganda.	Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pertanian Tanaman Pangan, Perkebunan dan Kehutanan Kabupaten Karanganyar.	Variabel yang diteliti adalah Pengaruh Kepemimpinan.
Heri Sudarsono (2008).	Analisis Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi dan Kinerja (Studi Kasus Dosen Ekonomi pada Perguruan Tinggi Swasta).	Analisis Jalur.	Kompensasi finansial dan motivasi intrinsik berpengaruh terhadap tingkat kinerja dosen.	Variabel yang diteliti adalah Kompensasi.
Firman Haristryanto (2012).	Pengaruh Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Perum Perumnas Regional VII Makassar.	Regresi Linear Berganda.	Kompensai yang terdiri dari gaji, tunjangan lauk pauk, tunjangan transport berpengaruh signifikan terhadap prestasi kerja.	Variabel yang diteliti hanya Kompensasi.
Ni Nyoman Supiatni (2011).	Pengaruh Kompensasi, Diklat dan Disiplin Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Di Hotel Mercure Sanur.	Regresi Linear Berganda.	Kompensasi, diklat dan disiplin kerja berpengaruh secara simultan, parsial dan positif terhadap prestasi kerja karyawan.	Variabel yang diteliti adalah Kompensasi.
Risky Novianto Aribowo	Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi Dan	Regresi Linear Berganda.	Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja	Variabel yang diteliti adalah Kepemimpinan.

(2011).	Lingkungan Kerja Fisik Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Pada CV. Karya Mina Putra Rembang Devisi Kayu)		Karyawan.	
Slamet Riyadi (2011).	Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya Kepemimpinan, dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Perusahaan Manufaktur di Jawa Timur.	*Structural Equation Modelling* (SEM).	Gaya kepemimpinan secara signifikan mempengaruhi kinerja karyawan.	Analisis yang digunakan SEM.
Frecilia Nanda Melvani (2012).	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Efektivitas Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Badan Promosi Dan Perizinan Penanaman Modal Daerah (BP3MD) Provinsi Sumatera Selatan.	Regresi Linear Berganda.	Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan dan positif secara parsial terhadap kinerja BP3MD Provinsi Sumatera Selatan.	Variabel yang diteliti adalah Gaya Kepemimpinan.
Hasan (2007).	Pengaruh Perilaku Pemimpin Dan Kompensasi Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Pada Apartemen Sejahtera Di Yogyakarta.	Regresi Linear Berganda.	• Ada pengaruh yang signifikan antara variabel perilaku pemimpin dan kompensasi yang diterima karyawan secara bersama-sama terhadap prestasi kerja karyawan pada apartemen Sejahtera di Yogyakarta. • Variabel kompensasi yang diterima karyawan mempunyai pengaruh dominan terhadap prestasi kerja karyawan	Variabel yang diteliti adalah Perilaku Kepemimpinan.

			pada apartemen Sejahtera di Yogyakarta.	

2.4. Kerangka Pemikiran Teoritis



Gambar 2.1. Kerangka Pemikiran Teoritis

2.5. Hipotesis

Pengertian hipotesis menurut Sugiyono (2013: 99) adalah jawaban sementara terhadap rumusan penelitian di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pernyataan. Hipotesis merupakan dugaan sementara yang mungkin benar dan mungkin salah, sehingga dapat dianggap atau dipandang sebagai konsklusi atau kesimpulan yang sifatnya sementara, sedangkan penolakan atau penerimaan suatu hipotesis tersebut tergantung dari hasil penellitian terhadap faktor-faktor yang dikumpulkan, kemudian diambil suatu kesimpulan.

Sehubungan dengan uraian di atas maka dapat dikemukakan hipotesis dalam penelitian ini sebagai berikut:

1) Kompensasi, perilaku pemimpin dan prestasi kerja karyawan PT. Superbtex Rancaekek sudah baik (H_1).
2) Kompensasi memiliki hubungan positif terhadap perilaku pemimpin PT. Superbtex Rancaekek (H_2)
3) Ada pengaruh yang signifikan antara variabel kompensasi dan prestasi kerja terhadap prestasi kerja karyawan di PT. Superbtex Rancaekek baik secara parsial maupun simultan (H_3).