

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian dan Hakikat Prestasi Kerja

Menurut Hasibuan (2003:94) prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Prestasi kerja merupakan gabungan dari tiga faktor penting : kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi ketiga faktor tersebut dimiliki seorang karyawan maka semakin besar pula prestasi kerja karyawan yang bersangkutan. Kerja adalah pengorbanan jasa, jasmani dan pikiran untuk menghasilkan barang atau jasa dengan memperoleh imbalan prestasi tertentu.

Menurut Rivai dan Basri (2005:15) kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda dimana salah satu entrinya adalah hasil dari sesuatu pekerjaan (*thing done*), pengertian kinerja adalah yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan organisasi secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.

Tidak jauh berbeda dengan pendapat Sedarmayanti (2007:259) mengatakan; Kinerja berasal dari akar kata "*to perform*" yang mempunyai

beberapa kata kunci dalam pengertiannya, antara lain :

- a. Hasil kerja.
- b. Pekerja, proses atau organisasi.
- c. Terbukti secara konkrit.
- d. Dapat diukur.
- e. Dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan.

Manajemen maupun karyawan perlu umpan balik tentang kerja mereka. Hasil penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) karyawan dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia. Agar penilaian prestasi kerja dapat dilaksanakan dengan baik, maka umpan balik pekerjaan karyawan perlu dipersiapkan. Sistem penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, praktis, memiliki standar dan menggunakan ukuran yang dapat diandalkan. Penyelia sering tidak berhasil untuk tidak melibatkan emosinya dalam menilai karyawan. Hal demikian dapat terjadi karena berbagai factor, seperti : *hallo effect* (enggannya menilai hal yang ekstrim), menilai terlalu lunak atau keras, prasangka pribadi, serta menilai berdasarkan data atau fakta dari waktu yang paling akhir saja.

Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2003:23) mengatakan bahwa penilaian adalah suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan atau status dari beberapa objek, orang atau benda, sedangkan penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan.

Menurut Handoko (2002:135) prestasi kerja adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan, dan menjelaskan kegunaan penilaian prestasi kerja adalah untuk

a. Perbaikan prestasi kerja.

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

b. Penyesuaian kompensasi

Penilaian prestasi kerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

c. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

d. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan, demikian juga prestasi kerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan

e. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier yang harus diteliti.

f. Penyimpangan proses staffing

Baik dan buruknya prestasi kerja karyawan akan mencerminkan kekutan dan

kelemahan prosedur pengorganisasian departemen personalia.

g. Ketidak akuratan informasi

Prestasi kerja yang jelek menunjukkan kesalahan dalam informasi analisa jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan yang diambil tidak tepat.

h. Kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek dapat pula terjadi dikarenakan desain pekerjaan yang salah, penilaian prestasi akan membantu diagnosa kesalahan tersebut.

i. Kesempatan kerja yang adil

Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

j. Tantangan-tantangan eksternal

Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi financial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi maka departemen personalia dimungkinkan dapat memberikan bantuan.

Secara umum Hasibuan (2003:41) menjelaskan bahwa standar atau ukuran apa yang akan dicapai dapat dibedakan atas dua tipe:

- a. *tangible standar*,
- b. *intangibile standar*.

Tangible standar adalah sasaran yang dapat ditetapkan alat ukurnya, meliputi; standar dalam bentuk fisik yang terdiri atas standar kuantitas, standar kualitas dan standar waktu, standar dalam bentuk uang yang terdiri atas standar biaya, standar penghasilan dan standar investasi. Sedangkan *intangible standar* adalah sasaran yang tidak dapat ditetapkan alat ukurnya, seperti : perilaku, kesetiaan, partisipasi, loyalitas serta dedikasi karyawan terhadap perusahaan. Dengan penentuan standar untuk berbagai keperluan maka timbullah apa yang disebut “standarisasi” yakni penentuan dan penggunaan berbagai ukuran, tipe dan gaya tertentu berdasarkan suatu komposisi standar

Dalam proses penilaian prestasi, penilai (appraiser) haruslah berpedoman kepada ruang lingkup penilaian prestasi yang dicakup dalam 5 W + H :

a. *What* (apa) yang dinilai.

Yang dinilai perilaku dan prestasi kerja meliputi ; kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang serta sipat dan hasil kerja.

b. *Why* (kenapa) dinilai.

Penilaian dilakukan karena :

1. Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
2. Untuk membantu kemungkinan pengembangan personel bersangkutan.
3. Untuk memelihara potensi kerja.
4. Untuk mengukur prestasi kerja karyawan.
5. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan.

6. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.

c. *Where* (di mana) penilaian dilakukan.

Tempat penilaian dilakukan di :

1. Di dalam pekerjaan (*on-the-job performance*) secara formal.
2. Di luar pekerjaan (*off-the-jb performance*) baik secara formal ataupun informal.

d. *When* (kapan) penilaian dilakukan.

Waktu penilaian dilakukan :

1. Secara formal atau periodic.
2. Secara informal atau terus menerus.

e. *Who* (siapa) yang akan dinilai.

Yang akan dinilai adalah semua karyawan yang melakukan pekerjaan di dalam perusahaan, yang menilai adalah atasan langsung, atasan dari penilai, dan atau satu tim yang dibentuk di perusahaan tersebut.

f. *How* (bagaimana) menilainya.

Metode penilaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai dalam melakukan penilaian.

Menurut Handoko metode penilaian prestasi kerja pada dasarnya dapat dikelompokkan atas: metode penilaian berorientasi masa lalu dan metode penilaian berorientasi masa depan. Penilaian prestasi kerja berorientasi masa lalu merupakan upaya langsung untuk meminimumkan berbagai masalah tertentu yang dijumpai dalam pendekatan lain. Sedangkan metode penilaian berorientasi masa

depan memusatkan pada prestasi kerja di waktu yang akan datang melalui penilaian potensi karyawan atau penetapan sasaran prestasi kerja di masa mendatang.

Metode penilaian prestasi kerja berorientasi masa lalu terdiri dari :

a. *Rating scale.*

Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu, dari rendah sampai tinggi, sangat jelek hingga sangat baik, evaluasi hanya dilakukan pada pendapat penilai yang membandingkan hasil pekerjaan dengan faktor-faktor yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut.

b. *Checklist.*

Metode penilaian ini dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai, penilai hanya memilih kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik karyawan. Setiap item kalimat atau kata diberi bobot untuk memungkinkan penilaian dapat dikuantifikasikan melalui total skor. Metode *checklist* bisa memberikan satu gambaran prestasi kerja secara akurat bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai. Meskipun metode ini praktis dan terstandarisasi namun penggunaan kalimat-kalimat yang umum akan mengurangi keterkaitannya dengan pekerjaan.

c. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*).

Metode peristiwa kritis merupakan metode penilaian yang didasarkan pada catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan

ini disebut peristiwa kritis dan dicatat oleh penilai selama periode evaluasi terhadap semua karyawan. Peristiwa-peristiwa diklasifikasikan menjadi berbagai kategori pola tingkah laku penilaian.

d. Metode peninjauan lapangan (*field review method*).

Metode peninjauan lapangan diartikan sebagai peran serta departemen personalia dalam proses penilaian para karyawan. Spesialis personalia mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi khusus dari atasan langsung tentang penilaian prestasi kerja karyawan. Hasil evaluasi dikirim kepada penilai untuk review, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai.

e. Tes dan observasi prestasi kerja.

Metode ini sangat cocok digunakan pada jumlah pekerjaan yang terbatas, dan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan yang dilaksanakan secara tertulis atau peragaan langsung.

f. Metode evaluasi kelompok.

Evaluasi kelompok biasanya dilakukan oleh atasan langsung untuk mengambil keputusan: kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasi karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek, metode ini terdiri dari ;

1. Metode ranking.

Metode ranking berarti penilai membandingkan karyawan yang satu dengan lainnya untuk menentukan siapa yang lebih baik, dan kemudian menempatkan setiap karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek.

Metode ini tidak dapat memberikan gambaran berapa besar perbedaan prestasi kerja karyawan terbaik dengan urutan di bawahnya.

2. *Grading* atau *Forced Distributions*.

Pada metode ini penilai memisahmisahkan “menyortir” para karyawan ke dalam klasifikasi yang berbeda, suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap criteria penilaian prestasi kerja.

3. *Point Allocation Method*.

Metode ini merupakan bentuk lain dari Grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk di alokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih yang lebih besar dari pada karyawan dengan prestasi jelek. Atasan langsung dapat mengevaluasi perbedaan relative di antara para karyawan.

Metode penilaian berorientasi masa depan terdiri dari :

a. Penilaian diri (*self appraisals*).

Teknik evaluasi ini berguna bila tujuan evaluasi adalah untuk melanjutkan pengembangan diri. Bila karyawan menilai dirinya, perilaku defensive cenderung tidak terjadi, sehingga memungkinkan terjadinya upaya perbaikan diri.

b. Penilaian Psikologis (*psychological appraisals*).

Penilaian ini pada umumnya terdiri dari wawancara mendalam, tes-tes psikologi, diskusi dengan atasan langsung, dan review evaluasi-evaluasi lainnya. Penilaian psikologis biasanya dilakukan oleh psikolog, terutama digunakan untuk menilai potensi karyawan di waktu yang akan datang.

Evaluasi terhadap intelektual, emosi, motivasi karyawan dan karakteristik hubungan pekerjaan lainnya sebagai hasil penilaian diharapkan bisa membantu untuk memperbaiki prestasi kerja di masa depan.

c. Pendekatan Manajemen *By Objectives* (MBO).

Inti pendekatan MBO adalah bahwa setiap karyawan dan atasan langsung atau penilai secara bersama-sama menetapkan tujuan atau sasaran pelaksanaan kerja di masa depan, kemudian dengan menggunakan sasaran tersebut penilaian prestasi dilakukan secara bersama-sama pula. Dalam metode ini karyawan diikutsertakan dalam perumusan dan pemutusan persoalan dengan memperhatikan kemampuan bawahan dalam menentukan sasarannya masing-masing yang ditekankan pada pencapaian tujuan organisasi.

d. Teknik Pusat Penilaian (*assessment centers*).

Teknik pusat penilaian adalah suatu bentuk penilaian karyawan yang distandarisasikan di mana tergantung pada berbagai tipe penilaian dari penilai. Penilaian dilakukan melalui wawancara, tes psikologi, diskusi kelompok, simulasi dengan tujuan untuk mengevaluasi potensi karyawan di waktu yang akan datang.

Proses penilaian prestasi kerja menghasilkan suatu evaluasi atas prestasi kerja karyawan di waktu lalu dan atau prediksi prestasi kerja di waktu yang akan datang. Ketepatan penilaian tergantung pada standar, ukuran dan teknik evaluasi yang dipilih. Bagaimanapun juga proses penilaian kurang mempunyai nilai bila para karyawan tidak menerima umpan balik mengenai prestasi kerja mereka. Tanpa umpan balik perilaku karyawan tidak akan dapat diperbaiki, sehingga

dalam proses penilaian adalah sangat penting untuk melakukan wawancara evaluasi atau peninjauan kembali prestasi kerja yang memberikan kepada karyawan umpan balik tentang prestasi kerja di masa lalu dan potensi mereka.

Umpan balik penilaian dapat dilakukan melalui pendekatan :

- a. *Tell-and-sell-Approach*, artinya mereview prestasi kerja karyawan dengan mencoba untuk meyakinkan karyawan untuk berprestasi lebih baik.
- b. *Tell-and-listen Approach*, artinya memungkinkan karyawan untuk menjelaskan berbagai alasan, latar belakang dan perasaan defensive mengenai prestasi kerja.
- c. *Problem Solving Approach*, artinya mengidentifikasi masalah-masalah yang mengganggu prestasi kerja karyawan. Kemudian melalui latihan, coaching atau konseling upaya-upaya dilakukan untuk memecahkan penyimpangan dan menetapkan sasaran prestasi kerja di waktu akan datang.

Proses penilaian prestasi kerja juga menyediakan umpan balik tentang efektivitas fungsi manajemen personalia. Penilaian prestasi kerja berfungsi sebagai suatu “*quality control*”. Bila proses penilaian menunjukkan bahwa prestasi kerja jelek tersebar luas, banyak karyawan tidak memenuhi syarat keputusan-keputusan penempatan internal maka kesempatan dipromosikan tidak ada atau bahkan tindakan mutasi dan pemberhentian akan dilaksanakan.

Berdasarkan uraian tersebut disimpulkan bahwa pengertian prestasi kerja adalah kemampuan dan kecakapan seseorang karyawan untuk melakukan suatu pekerjaan yang dibebankan kepadanya sesuai dengan pengetahuan dan kemampuan yang dimiliki.

2.2. Etos Kerja

Setiap organisasi yang selalu ingin maju, akan melibatkan anggota untuk meningkatkan mutu kinerjanya, diantaranya setiap organisasi harus memiliki etos kerja. Etos diartikan sebagai sikap yang mendasar terhadap diri dan dunia yang dipancarkan hidup. Indrawan (tanpa tahun:155) menjelaskan etos adalah “pandangan hidup dalam suatu golongan secara khusus. Sedangkan kerja secara lebih khusus dapat diartikan sebagai usaha komersial yang menjadi suatu keharusan demi hidup, atau sesuatu yang imperatif dari diri, maupun sesuatu yang terkait pada identitas diri yang telak bersifat sakral.

Kamus Wikipedia (2012:1) menyebutkan bahwa etos berasal dari bahasa Yunani; akar katanya adalah ethikos, yang berarti moral atau menunjukkan karakter moral. Dalam bahasa Yunani kuno dan modern, etos punya arti sebagai keberadaan diri, jiwa, dan pikiran yang membentuk seseorang. Etos didefinisikan sebagai kecenderungan atau karakter; sikap, kebiasaan, keyakinan yang berbeda dari individu atau kelompok. Bahkan dapat dikatakan bahwa etos pada dasarnya adalah tentang etika.

Che (2012:1) mengatakan etos merupakan syarat utama bagi semua upaya peningkatan kualitas tenaga kerja atau SDM, baik pada level individual, organisasional, maupun sosial. Selain itu, metode pembangunan integritas bangsa harus dilakukan secara fokus dan serius, membawa misi perbaikan dalam proses berkesinambungan, serta keterlibatan total dari seluruh elemen masyarakat Indonesia.

Identitas diri yang terkandung di dalam hal ini, adalah sesuatu yang telah diberikan oleh tuntutan religius (agama). Maka *etos kerja* diartikan sebagai pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja.

Berpijak pada pengertian bahwa etos kerja menggambarkan suatu sikap, maka dapat ditegaskan bahwa *etos kerja* mengandung makna sebagai aspek evaluatif yang dimiliki oleh individu (kelompok) dalam memberikan penilaian terhadap kegiatan kerja.

Mengingat kandungan yang ada dalam pengertian *etos kerja*, adalah unsur penilaian, maka secara garis besar dalam penilaian itu, dapat digolongkan menjadi dua, yaitu *penilaian positif dan negatif*. Berpangkal tolak dari uraian itu, maka menurut bahwa suatu individu atau kelompok masyarakat dapat dikatakan memiliki *etos kerja yang tinggi*, apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut:

- a. Mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia.
- b. Menempatkan pandangan tentang kerja, sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia.
- c. Kerja yang dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia.
- d. Kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita,
- e. Kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.

Sedangkan bagi individu atau kelompok masyarakat, yang dimiliki *etos kerja* yang rendah, maka akan menunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya, yaitu;

- a. Kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri,
- b. Kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia,
- c. Kerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan,
- d. Kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan,
- e. Kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup.

Etos kerja yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok masyarakat, akan menjadi sumber motivasi bagi perbuatannya. Apabila dikaitkan dengan situasi kehidupan manusia yang sedang “membangun”, maka *etos kerja yang tinggi* akan dijadikan sebagai prasyarat yang mutlak, yang harus ditumbuhkan dalam kehidupan itu. Karena hal itu akan membuka pandangan dan sikap kepada manusianya untuk *menilai tinggi* terhadap kerja keras dan sungguh-sungguh, sehingga dapat mengikis sikap kerja yang asal-asalan, tidak berorientasi terhadap mutu atau kualitas yang semestinya.

Indikasi turun/ rendahnya semangat dan kegairahan kerja antara lain :

- a. Turun/ rendahnya produktivitas
- b. Tingkat absensi yang naik/ rendah
- c. tingkat perputaran buruh (*Labour turnover*) yang tinggi
- d. Tingkat kerusuhan yang naik
- e. Kegelisahan dimana-mana
- f. Tuntutan yang sering terjadi
- g. Pemogokan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan etos kerja adalah sikap yang mendasar baik yang sebelum, proses dan hasil yang bisa

mewarnai manfaat suatu pekerjaan. Jadi etos kerja dalam penelitian ini mengacu kepada apa yang dikemukakan Nigro seperti di atas.

2.3. Nilai-nilai dalam Etos Kerja

Daya pendorong bagi pendisiplinan jajaran kerja diberikan oleh Herzberg. Dasar bagi gagasannya adalah bahwa faktor-faktor yang memenuhi kebutuhan orang akan pertumbuhan psikologis, khususnya tanggung jawab dan etos kerja untuk mencapai tujuan yang efektif.

Untuk mencapai tujuan organisasi yang baik diperlukan orang yang memiliki kemampuan yang tepat, termasuk etos kerja.

Beberapa penelitian riset mendukung asumsi bahwa etos kerja merupakan faktor penting yang menentukan pelaksanaan pekerjaan yang lebih baik dan bertambahnya kepuasan. Ford menyatakan bahwa 17-18 percobaan di sebuah organisasi memperlihatkan peningkatan yang positif sesudah adanya etos kerja. Penelitian tersebut menyatakan bahwa etos kerja memberikan prestasi yang lebih baik dan kepuasan yang lebih baik pula.

2.4. Pengertian Kepemimpinan

Pada umumnya kepemimpinan merupakan suatu kegiatan atau usaha yang menyebabkan orang lain untuk bertindak atas perintahnya atau atas apa yang dikehendakinya, dan bertujuan untuk mencapai sasaran-saran tertentu yang telah ditetapkan, dengan jalan memanfaatkan segala sumber yang telah tersedia dengan menggunakan jalan yang terbaik.

Menurut Suwaidan dan Basyarahil (2005:10) kepemimpinan adalah proses menggerakkan manusia untuk meraih tujuan”.

Kepemimpinan merupakan inti motor penggerak dari fungsi manajemen. Di samping itu kepemimpinan berhubungan erat dengan unsur konkrit sosial karena kepemimpinan adalah kunci daripada manajemen.

Di dalam membicarakan kepemimpinan, pertama-tama akan dibahas pengertian perkataan pemimpin dan kepemimpinan.

Menurut Samsudin (2009:287): “kepemimpinan adalah kemampuan meyakinkan dan menggerakkan orang lain agar mau bekerja sama di bawah kepemimpinannya sebagai suatu tim untuk mencapai suatu tujuan tertentu”.

Menurut Winardi (2000:47): "kepemimpinan adalah merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor intern maupun faktor-faktor ekstern”.

Dalam pengertian umum, kepemimpinan menunjukkan proses kegiatan seseorang dalam memimpin, membimbing, mempengaruhi atau mengontrol pikiran, perasaan, atau tingkah laku orang lain. Kegiatan tersebut dilakukan melalui suatu karya atau melalui kontrak pribadi.

Dari keterangan di atas dapat diketahui bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk memancarkan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Walaupun seorang pemimpin telah berhasil menggerakkan bawahan tetapi ia belum dikatakan memiliki leadership kalau ia belum sanggup atau berhasil mempengaruhi para pelaksana kearah yang

diinginkan.

Dari beberapa pengertian yang dikemukakan di atas dapat diambil kesimpulan bahwa seorang pemimpin adalah pribadi yang memiliki kelebihan khusus dan tanpa pengangkatan resmi dapat mempengaruhi kelompok-kelompok yang dipimpinnya, untuk melaksanakan usaha bersama yang mengarah pada pencapaian sasaran tertentu. Bahwa kepemimpinan diartikan sebagai usaha yang disengaja oleh seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mereka bersedia melakukan suatu tindakan tertentu.

Kepemimpinan merupakan kegiatan untuk mempengaruhi orang, agar orang itu berusaha mencapai tujuan atau sasaran tertentu. Dari beberapa pengertian di atas, dapat dilihat diketahui pada kepemimpinan terdapat unsur-unsur:

- Kepemimpinan mempengaruhi orang lain atau bawahan,
- Kemampuan menggerakkan tingkah laku bawahan,
- Untuk mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Seorang pemimpin yang baik, harus dapat menggiatkan para pekerja atau pelaksana kepada semua hal yang dia inginkan. Jadi seorang pemimpin haruslah mempunyai kemampuan dalam menggerakkan bawahan atau para pelaksana supaya mau melaksanakan tugas-tugas mereka secara sukarela. Untuk dapat menciptakan kesadaran pemimpin tidak boleh melakukan kekerasan. Jadi kegiatan seorang pemimpin tidak semudah yang dilihat, akan tetapi memerlukan suatu kecakapan tertentu.

2.5. Tipe-Tipe Kepemimpinan

Siagian (2002 : 75) mengatakan bahwa tipe kepemimpinan adalah :

- 1) Tipe otoriter
- 2) Tipe Paternalitis
- 3) Tipe Laisser Faire
- 4) Tipe Demokratis.
- 5) Tipe kharismatik

1) Tipe Otoriter

Tipe otoriter ini adalah tipe penguasa absolut yang didasarkan atas kekuasaan, jadi seorang pemimpin yang otokratis menganggap bahwa kekuasaannya adalah miliknya sehingga mempunyai hak memerintah dan menindak orang lain.

2) Tipe Paternalistis

Sifat kepatuhan sangat menonjol dalam tipe kepemimpinan paternalistis ini, karena ia selalu menganggap bawahannya sebagai manusia yang belum dewasa, bersikap terlalu melindungi bawahannya (*over protection*), jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk berinisiatif dan mengambil keputusan sendiri.

3) Tipe Laisser Faire

Pada tipe kepemimpinan Laisser Faire ini, pemimpin tidak berpartisipasi dalam kegiatan kelompoknya dan membiarkan bawahan berbuat semau sendiri.

Secara praktis pemimpin ini tidak memimpin, dia hanya merupakan pemimpin simbol yang tidak memiliki keterampilan teknis. Kedudukan diperoleh dengan jalan suapan penyogokan atau berkat adanya sistem nepotisme.

4) Tipe Demokratis

Tipe kepemimpinan ini didasarkan atas kepentingan kelompok dan berusaha untuk memenuhinya. Setiap perusahaan diatur oleh seorang pemimpin yang bijaksana yang bertindak sebagai pengatur, dan partisipasi dari golongan atau kelompok sangat diutamakan, sehingga setiap perintah dari atasan dapat dijalankan dengan baik oleh bawahan. Dengan adanya kerja sama ini akan tercipta dengan mudah hubungan yang harmonis antara atasan dengan bawahan sehingga tujuan perusahaan akan tercapai dengan mudah.

5) Tipe Kharismatik

Tipe ini adalah tipe kepemimpinan yang dianggap memiliki kekuatan gaib, yang pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya sangat besar, karena ia mempunyai daya tarik yang luar biasa, ia tidak menggunakan kekayaan, kesehatan, dan lain sebagainya sebagai kharisma dirinya, tetapi ia sanggup memancarkan pengaruh dan daya tarik yang dashyat dari kepribadian pemimpin.

2.6. Syarat-syarat Kepemimpinan

Untuk menjadi seorang pemimpin yang baik tidak semudah apa yang diduga. Seorang pemimpin harus dapat bekerjasama dengan bawahannya demi terciptanya tujuan perusahaan. Untuk itu dia harus dapat mengadakan approach

dengan baik.

Waluyo (2009:49) mengatakan “pucuk pimpinan yang kuat bisa terbentuk dengan dua syarat utama. Pertama adanya figur pemimpin yang berani, berkarakter, visioner, dan tulus hari. Yaitu pemimpin yang berani mengambil keputusan tegas jika menyangkut nasib rakyat dan kepentingan nasional yang utama”.

Kepemimpinan biasanya mempunyai sifat kematangan dalam segi mental dan emosi, sebab diantara ahli-ahli psikologi telah terdapat keseragaman pendapat bahwa setiap pemimpin harus mempunyai kecerdasan yang sedikit lebih tinggi daripada tingkat kecerdasan rata-rata bawahannya. Ini juga berarti bahwa pimpinan mempunyai pandangan yang lebih jauh kedepan dengan penganalisaan yang lebih mendalam.

Konsepsi mengenai kepemimpinan itu harus selalu dikaitkan dengan tiga hal penting yaitu :

- 1) Kekuasaan ialah kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pimpinan untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu,
- 2) Kewibawaan adalah kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain agar orang tersebut patuh pada pimpinan, dan bersedia melakukan perbuatan-perbuatan tertentu.
- 3) Kemampuan ialah segala daya, kesanggupan, kekuatan dan keterampilan teknis maupun sosial, yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

Ada beberapa syarat untuk kepemimpinan yaitu :

- 1) Mampu menimbulkan kepercayaan pada diri orang lain,
- 2) Tabah dalam usahanya untuk mencapai tujuan,
- 3) Kemampuan untuk memberikan pengertian tanpa menimbulkan salah paham,
- 4) Kesiediaan untuk mendengarkan secara simpatik,
- 5) Memahami manusia serta reaksi-reaksinya,
- 6) Objektif,
- 7) Terus terang.

Sebagai perbandingan di dalam membicarakan syarat-syarat kepemimpinan berikut ini dikutip beberapa pendapat dari para ahli antara lain :

Syarat-syarat kepemimpinan adalah sebagai berikut :

- 1) Pendidikan umum yang meluas,
- 2) Kemampuan berkembang secara mental,
- 3) Ingin tahu
- 4) Kemampuan analitis,
- 5) Memiliki daya ingat yang kuat,
- 6) Kapasitas interaktif,
- 7) Keterampilan komunikasi,
- 8) Keterampilan mendidik,
- 9) Rasionalitas dan objektivitas,
- 10) Pragmatis, yaitu membuat keputusan yang dapat dilaksanakan oleh aparat pelaksana sesuai dengan kemampuan dan sumber-sumber yang tersedia dan yang menurut perhitungan akan tersedia,

- 11) Adanya naluri untuk prioritas, hasilnya akan mendapat perhatian dan penyelesaian terlebih dahulu,
- 12) *Sense of urgency*, yaitu merasakan adanya keperluan yang mendesak,
- 13) *Sense of timing*, yaitu mengetahui secara tepat tentang saat yang tepat atau tidak tepat untuk bertindak penting untuk dimiliki,
- 14) *Sense of cohesiveness*, yaitu merasa satu dengan pemimpin,
- 15) Kesederhanaan,
- 16) Keberanian,
- 17) Kemauan mendengar,
- 18) Adaptabilitas dan fleksibilitas,
- 19) Ketegasan.

Sudah jelas dan pasti bahwa tidak ada seorangpun yang dengan serta merta memiliki semua persyaratan tersebut di atas, karena sehingga itu dapat dikatakan bahwa hanya bakat-bakat kepemimpinan yang dikembangkan secara terus-menerus yang akan semakin banyak memenuhi persyaratan itu.

Syarat-syarat kepemimpinan adalah :

- 1) Mempunyai kemampuan manajemen
- 2) Dapat mendidik dan memimpin,
- 3) Cerdas dalam berpikir, dapat bertindak segera dan bijaksana dalam menghadapi soal-soal yang dianggap penting,
- 4) Mempunyai rasa simpati terhadap orang lain, dapat mengerti akan persoalan-persoalan, baik yang menyangkut individu maupun organisasi,

- 5) Ramah dan toleran sesama, dapat membangkitkan kepercayaan orang lain terhadap dirinya dan harus jujur,
- 6) Adil, berani dan bijaksana dalam mempertahankan pendapatnya terhadap orang yang mencelanya tanpa alasan yang bertanggung-jawab,
- 7) Mempunyai sifat-sifat baik dan bermoral tinggi.

Yang jelas, pemimpin itu harus memiliki kelebihan dibandingkan dengan anggota-anggota biasa lainnya, sebab dengan kelebihan-kelebihan tersebut dia akan berwibawa dan dipatuhi oleh bawahannya.

