

II. LANDASAN TEORI

2.1 Kepemimpinan Transformasional

2.1.1 Definisi Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan juga merupakan penggerak bagi sumber daya-sumber daya dan alat-alat yang dimiliki oleh perusahaan.

Menurut Kotler (1988) dalam Engkoswara dan Komariah (2010 : 177)

“Kepemimpinan adalah proses menggerakkan seseorang atau sekelompok orang kepada tujuan-tujuan yang umumnya ditempuh dengan cara-cara tidak memaksa”.

Menurut Dubrin (2001) dalam Engkoswara dan Komariah (2010 : 177)

“Kepemimpinan adalah kemampuan untuk menanamkan keyakinan dan memperoleh dukungan dari anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi”.

Sedangkan menurut Chung dan Magginson dalam Bangun (2012 : 337)

“Kepemimpinan adalah sebagai kesanggupan untuk memengaruhi perilaku orang lain dalam suatu arah tertentu”.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi bawahan atau kelompok untuk bekerja sama mencapai tujuan organisasi atau kelompok.

Menurut burn (1978) dalam Engkoswara dan Komariah (2010 : 192)

“Kepemimpinan transformasional sebagai suatu proses yang pada dasarnya para pemimpin dan pengikut saling menaikkan diri ke tingkat moralitas dan motivasi yang lebih tinggi”.

Seorang pemimpin dapat mentransformasikan bawahannya melalui empat komponen (Bass, 1985) dalam Kurniawan, (2011 : 34-37) yang terdiri atas :

1. Pengaruh Idealisme

Pemimpin yang memiliki karisma menunjukkan pendirian, menekankan kepercayaan, menempatkan diri pada isu-isu yang sulit, menunjukkan nilai yang paling penting, menekankan pentingnya tujuan, komitmen dan konsekuen etika dari keputusan, serta memiliki visi dan *sence of mission*. Dengan demikian pemimpin akan diteladani, membangkitkan kebanggaan, loyalitas, hormat, antusiasme dan kepercayaan bawahan. Selain itu pemimpin akan membuat bawahan mempunyai kepercayaan diri. Adapun indikator pengaruh idealisme sebagai berikut :

- a. Kebanggaan
- b. Kepercayaan
- c. Loyalitas
- d. Rasa Hormat

2. Pemimpin Inspirasional.

Pemimpin mempunyai visi yang menarik untuk masa depan, menetapkan standar yang tinggi bagi para bawahan, optimis dan antusiasme, memberikan dorongan dan arti terhadap apa yang perlu dilakukan. Pemimpin semacam ini akan memperbesar optimisme dan antusiasme bawahan serta motivasi dan menginspirasi bawahannya untuk melebihi harapan motivasional awal melalui

dukungan emosional dan daya tarik emosional. Adapun indikator Pemimpin inspirasional sebagai berikut :

- a. Memotivasi bawahan
- b. Penggunaan simbol
- c. Pencapaian tujuan
- d. Kemampuan

3. Stimulasi Intelektual.

Pemimpin yang mendorong bawahan untuk lebih kreatif, menghilangkan keengganan bawahan untuk mengeluarkan ide-idenya dan dalam menyelesaikan permasalahan yang ada menggunakan pendekatan-pendekatan baru yang lebih menggunakan intelegasi dan alasan-alasan yang rasional dari pada hanya didasarkan pada opini-opini atau perkiraan-perkiraan semata.

Adapun indikator stimulasi intelektual sebagai berikut :

- a. Menciptakan iklim yang kondusif
- b. Memunculkan ide baru
- c. Penyelesaian Masalah

4. Konsiderasi Individual.

Pemimpin mampu memperlakukan orang lain sebagai individu, mempertimbangkan kebutuhan individual dan aspirasi-aspirasi, mendengarkan, mendidik dan melatih bawahan. Sehingga pemimpin seperti ini memberikan perhatian personal terhadap bawahannya yang melihat bawahan sebagai individual dan menawarkan perhatian khusus untuk mengembangkan bawahan demi kinerja yang bagus. Adapun indikator konsiderasi individual sebagai berikut :

- a. Perhatian
- b. Penghargaan
- c. Penasehat melalui interaksi personal

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan transformasional yang mencakup upaya perubahan terhadap bawahan untuk berbuat lebih positif atau lebih baik dari apa yang biasa dikerjakan yang berpengaruh terhadap peningkatan kinerja. Dimana pemimpin transformasional adalah agen perubahan dan bertindak sebagai *katalisator* yaitu yang memberi peran mengubah sistem kearah yang lebih baik.

2.1.2 Unsur-unsur Dalam Kepemimpinan

Unsur-unsur dalam kepemimpinan menurut Bangun (2012: 340) antara lain :

a. Kumpulan Orang

Dalam suatu organisasi terdapat kumpulan orang yang menjadi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Tanpa adanya kelompok sebagai pengikut dalam organisasi, maka kepemimpinan tidak akan terwujud. Semakin dilaksanakan dengan baik dan perintah pemimpin oleh para pengikut, maka semakin besar wewenang seorang pemimpin untuk mengatur seorang pengikutnya untuk melaksanakan tugasnya.

b. Kekuasaan

Dalam organisasi, para pengikut atau anggota organisasi juga mempunyai kekuasaan, tetapi kekuasaan yang mereka miliki masih terbatas. Kekuasaan

yang dimiliki pemimpin lebih besar dari kekuasaan yang dimiliki para anggota organisasi.

c. Memengaruhi

Kemampuan pemimpin dalam menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang dimilikinya untuk memengaruhi para anggota organisasi. Meskipun sebenarnya pada unsur ini menekankan pada pengikut, inspirasi juga dibutuhkan dari pimpinan. Kekuasaan untuk memengaruhi merupakan jembatan pada unsur selanjutnya.

d. Nilai

Unsur nilai dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggunakan tiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa kemampuan berkaitan dengan nilai.

James Mc Gregor dalam Stoner (1996) dalam Bangun (2012 : 341) mengatakan bahwa pemimpin yang mengabaikan komponen moral kepemimpinan mungkin dalam sejarah dikenang sebagai penjahat, atau lebih jelek lagi. Dengan demikian moral sangat berkaitan dengan nilai-nilai dan persyaratan bahwa para pengikut diberi cukup pengetahuan mengenai alternatif agar dapat membuat pilihan yang telah dipertimbangkan jika tiba saatnya memberikan respon pada usulan pemimpin untuk memimpin.

2.1.3 Fungsi Kepemimpinan

Menurut Engkoswara dan Komariah (2010 : 180) kepemimpinan akan terjadi secara efektif yaitu :

1. Pemimpin menjalankan fungsi yang berkaitan dengan tugas atau fungsi pemecah masalah.

2. Pemimpin menjalankan yang berkaitan dengan pembinaan kelompok atau fungsi social.

2.2 Motivasi Kerja

Motivasi merupakan hal yang sangat penting dan harus dimulai oleh setiap orang dalam rangka meningkatkan produktivitas kerjanya. Motivasi berasal dari bahasa latin "*Movere*", yang berarti bergerak (*to move*). Pada hakekatnya perilaku manusia dimotivasi oleh keinginan untuk mendapatkan sesuatu yang merupakan tujuan dari kegiatan. Arti dari motivasi adalah sebagai kebutuhan, keinginan, dorongan dan gerak hati diri seseorang.

Menurut Hasibuan dalam Engkoswara dan Komariah (2010 : 209)

“Motivasi adalah sebagai keahlian dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau berkerja secara berhasil, sehingga tercapai keinginan para pegawai sekaligus tercapainya tujuan organisasi”.

Sedangkan menurut Siagian dalam Engkoswara dan komariah (2010 : 209)

“Motivasi sebagai keseluruhan proses pemberian motif bekerja kepada para bawahan sedemikian rupa sehingga mereka mau berkerja dengan ikhlas demi tercapainya tujuan organisasi dengan efisien dan ekonomis”.

Berdasarkan pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa motivasi adalah semangat atau dorongan dalam diri seseorang untuk melakukan kegiatan tertentu guna mencapai suatu tujuan yang dapat berpengaruh positif dalam mencapai kinerja.

Salah satu model motivasi yang paling awal dan paling populer dikemukakan oleh Maslow yang merupakan salah satu pakar yang mengungkapkan teori motivasi.

Maslow mempertimbangkan beberapa kebutuhan untuk menjelaskan perilaku

manusia dan mengemukakan bahwa kebutuhan-kebutuhan ini mempunyai suatu hirarki, bahwa beberapa kebutuhan berada di tingkat yang lebih rendah dari pada kebutuhan lainnya. Maslow juga mengemukakan bahwa kebutuhan tingkat lebih rendah itu dipenuhi, kebutuhan yang lebih tinggi tidak akan berfungsi, dan setelah kebutuhan yang lebih rendah dipenuhi, kebutuhan ini tidak akan memotivasi orang.

2.2.1 Berbagai Teori Motivasi

a. Teori Maslow

Maslow (Robbins dan Timothy, 2008 : 223) membagi kebutuhan manusia dalam piramida seperti gambar berikut :



Gambar 1. Hirarki Kebutuhan Menurut Abraham H. Maslow

Keterangan :

1. Kebutuhan Fisiologis

Kebutuhan fisiologis merupakan hirarki kebutuhan manusia yang paling dasar yang merupakan kebutuhan untuk dapat hidup seperti makan, minum, perumahan, oksigen, tidur dan sebagainya. Adapun indikator pemenuhan kebutuhan fisiologis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Keinginan untuk mendapatkan jaminan keuangan yang lebih baik dalam pekerjaan.
- b. Keinginan untuk mendapatkan bonus, insentif dan gaji tambahan.

2. Kebutuhan Rasa Aman

Apabila kebutuhan fisiologis relatif sudah terpuaskan, maka muncul kebutuhan yang kedua yaitu kebutuhan akan rasa aman. Kebutuhan akan rasa aman ini meliputi keamanan akan perlindungan dari bahaya kecelakaan kerja, jaminan akan kelangsungan pekerjaannya dan jaminan akan hari tuanya pada saat mereka tidak lagi bekerja. Adapun indikator pemenuhan kebutuhan rasa aman dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a. Keinginan untuk memperhatikan jaminan kesehatan dan jaminan yang berhubungan dengan kesejahteraan keluarga.
- b. Ada tidaknya perhatian terhadap keselamatan kerja.

3. Kebutuhan Sosial

Jika kebutuhan fisiologis dan rasa aman telah terpuaskan secara minimal, maka akan muncul kebutuhan sosial, yaitu kebutuhan untuk persahabatan, afiliasi dan interaksi yang lebih erat dengan orang lain. Dalam organisasi akan berkaitan dengan kebutuhan akan adanya kelompok kerja yang kompak, supervisi yang baik, rekreasi bersama dan sebagainya. Adapun indikator pemenuhan kebutuhan sosial dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut :

- a. Ada tidaknya hubungan interpersonal didalam unit organisasi.
- b. Ada tidaknya hubungan interpersonal dengan personil unit organisasi lain.

4. Kebutuhan Penghargaan

Kebutuhan ini meliputi kebutuhan keinginan untuk dihormati, dihargai atas prestasi seseorang, pengakuan atas kemampuan dan keahlian seseorang serta efektifitas kerja seseorang. Adapun indikator pemenuhan kebutuhan penghargaan dalam penelitian ini adalah, sebagai berikut :

- a. Pemberian pujian atas hasil kerja
- b. Penerimaan tanggung jawab pekerjaan dari atasan
- c. Pemberian pendelegasian tugas
- d. Kepastian promosi berdasarkan presentasi

5. Kebutuhan Aktualisasi Diri

Aktualisasi diri merupakan hirarki kebutuhan dari Maslow yang paling tinggi. Aktualisasi diri berkaitan dengan proses pengembangan potensi yang sesungguhnya dari seseorang. Kebutuhan untuk menunjukkan kemampuan, keahlian dan potensi yang dimiliki seseorang. Malahan kebutuhan akan aktualisasi diri ada kecenderungan potensinya yang meningkat karena orang mengaktualisasikan perilakunya. Seseorang yang didominasi oleh kebutuhan akan aktualisasi diri senang akan tugas-tugas yang menantang kemampuan dan keahliannya.

Teori Maslow mengasumsikan bahwa orang berkuasa memenuhi kebutuhan yang lebih pokok (fisiologis) sebelum mengarahkan perilaku memenuhi kebutuhan yang lebih tinggi (perwujudan diri). Kebutuhan yang lebih rendah harus dipenuhi terlebih dahulu sebelum kebutuhan yang lebih tinggi seperti perwujudan diri mulai mengembalikan perilaku seseorang. Hal yang penting dalam pemikiran Maslow ini bahwa kebutuhan yang telah dipenuhi memberi motivasi. Apabila

seseorang memutuskan bahwa ia menerima uang yang cukup untuk pekerjaan dari organisasi tempat ia bekerja, maka uang tidak mempunyai daya intensitasnya lagi. Jadi bila suatu kebutuhan mencapai puncaknya, kebutuhan itu akan berhenti menjadi motivasi utama dari perilaku. Kemudian kebutuhan kedua mendominasi, tetapi walaupun kebutuhan telah terpuaskan, kebutuhan itu masih mempengaruhi perilaku hanya intensitasnya yang lebih kecil.

b. Teori Kebutuhan (Mc. Clelland, 1940)

Konsep penting lain dari teori motivasi yang didasarkan dari kekuatan yang ada pada diri manusia adalah motivasi prestasi menurut (Mc. Clelland) seseorang dianggap mempunyai apabila seseorang mempunyai keinginan berprestasi lebih baik daripada yang lain pada banyak situasi Mc. Clelland menguatkan pada tiga kebutuhan menurut Bangun (2012 : 325) yaitu :

1. Kebutuhan prestasi tercermin dari keinginan mengambil tugas yang dapat dipertanggung jawabkan secara pribadi atas perbuatan-perbuatannya. Mc. Clelland menentukan tujuan yang wajar dapat memperhitungkan resiko dan berusaha melakukan sesuatu secara kreatif dan inovatif.
2. Kebutuhan afiliasi, kebutuhan ini ditujukan dengan adanya bersahabat.
3. Kebutuhan kekuasaan, kebutuhan ini tercermin pada seseorang yang ingin mempunyai pengaruh atas orang lain, dia peka terhadap struktur pengaruh antar pribadi dan ia mencoba menguasai orang lain dengan mengatur perilakunya dan membuat orang lain terkesan kepadanya, serta selalu menjaga reputasi dan kedudukannya.

c. Teori X dan Y (Mc. Gregor, 1950)

Teori motivasi yang menggabungkan teori internal dan teori eksternal yang dikembangkan oleh (Mc. Gregor). Ia telah merumuskan dua perbedaan dasar mengenai perilaku manusia. Kedua teori tersebut disebut teori X dan Y.

Teori tradisional mengenai kehidupan organisasi banyak diarahkan dan dikendalikan atas dasar teori X.

Adapun anggapan yang mendasari teori-teori X menurut Bangun (2012: 320) :

1. karyawan secara inheren tidak menyukai kerja dan bilamana dimungkinkan akan mencoba menghindarinya.
2. Karena pada dasarnya tidak suka bekerja maka harus dipaksa dan dikendalikan, diperlakukan dengan hukuman dan diarahkan untuk pencapaian tujuan organisasi.
3. Karyawan akan menghindari tanggung jawab dan mencari pengarahan formal bilamana dimungkinkan.
4. Kebanyakan karyawan menaruh keamanan diatas semua faktor lain yang dikaitkan dengan kerja dan menunjukkan sedikit saja ambisi.

Anggapan dasar teori Y adalah :

1. Usaha fisik dan mental yang dilakukan oleh manusia sama halnya bermain atau istirahat.
2. Rata-rata manusia bersedia belajar dalam kondisi yang layak, tidak hanya menerima tetapi mencari tanggung jawab.

3. Ada kemampuan yang besar dalam kecerdikan, kualitas dan daya imajinasi untuk memecahkan masalah-masalah organisasi yang secara luas tersebar pada seluruh pegawai.
4. Pengendalian dari luar hukuman bukan satu-satunya cara untuk mengarahkan tercapainya tujuan organisasi.

d. Teori Dua Faktor Herzberg (Siagian, 2008 : 290)

Teori motivasi yang dikemukakan oleh Herzberg dan kelompoknya. Teori ini sering disebut dengan M – H atau teori dua faktor, bagaimana manajer dapat mengendalikan faktor-faktor yang dapat menghasilkan kepuasan kerja atau ketidakpuasan kerja. Berdasarkan penelitian telah dikemukakan dua kelompok faktor yang mempengaruhi seseorang dalam organisasi, yaitu ”*motivasi*”. Disebut bahwa motivasi yang sesungguhnya sebagai faktor sumber kepuasan kerja adalah prestasi, promosi, penghargaan dan tanggung jawab. Kelompok faktor kedua adalah ”iklim baik” dibuktikan bukan sebagai sumber kepuasan kerja justru sebagai sumber ketidakpuasan kerja. Faktor ini adalah kondisi kerja, hubungan antar pribadi, teknik pengawasan dan gaji. Perbaikan faktor ini akan mengurangi ketidakpuasan kerja, tetapi tidak akan menimbulkan dorongan kerja. Faktor ”*iklim baik*” tidak akan menimbulkan motivasi, tetapi tidak adanya faktor ini akan menjadikan tidak berfungsinya faktor ”*motivasi*”.

e. Teori ERG dari Aldefefer (Bangun, 2012 : 321)

Teori Aldefefer merupakan teori motivasi yang mengatakan bahwa individu mempunyai kebutuhan tiga hirarki yaitu : ekstensi (E), keterkaitan (Relatedness)

(R), dan pertumbuhan (Growth) (G). Teori ERG juga mengungkapkan bahwa sebagai tambahan terhadap proses kemajuan pemuasan juga proses pengurangan keputusan. Jika seseorang terus-menerus terhambat dalam usahanya untuk memenuhi kebutuhan menyebabkan individu tersebut mengarahkan pada upaya pengurangan karena menimbulkan usaha untuk memenuhi kebutuhan yang lebih rendah.

Penjelasan tentang teori ERG Aldefer menyediakan sarana yang penting bagi manajer tentang perilaku. Jika diketahui bahwa tingkat kebutuhan yang lebih tinggi dari seseorang bawahan misalnya, pertumbuhan nampak terkendali, mungkin karena kebijaksanaan perusahaan, maka hal ini harus menjadi perhatian utama manajer untuk mencoba mengarahkan kembali upaya bawahan yang bersangkutan memenuhi kebutuhan akan keterkaitan atau kebutuhan eksistensi. Teori ERG Aldefer mengisyaratkan bahwa individu akan termotivasi untuk melakukan sesuatu guna memenuhi salah satu dari ketiga perangkat kebutuhan.

2.3 Kinerja Karyawan

Bekerja merupakan kegiatan manusia untuk mengubah keadaan tertentu dari suatu alam lingkungan untuk memenuhi kebutuhan hidup. Dalam proses bekerja itulah, seseorang dapat dilihat bagaimana kinerjanya.

Menurut Bangun (2012 : 231)

“Kinerja (*performance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*). Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama satu periode waktu tertentu”.

Sedangkan menurut Darsono dan Siswandoko (2011 : 49)

“Kinerja atau prestasi kinerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target atau sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama”.

Berdasarkan pendapat diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan sesuai dengan wewenang atau tanggung jawab masing-masing karyawan selama periode waktu tertentu.

2.3.1 Metode Penilaian Kinerja

Metode-metode untuk penilaian kinerja menurut Bangun (2012 : 238) yaitu :

a. Metode Penilaian Mengacu Pada Normal

Penilaian dengan metode ini dilakukan dengan satu kriteria penilaian saja yaitu penilaian kinerja secara keseluruhan. Oleh karena itu, penilaian dengan metode ini sangat sederhana, karena penilaian dilakukan secara tunggal, penilaian sering dilakukan secara subyektif.

b. Metode Penilaian Standar Absolut

Metode ini menggunakan standar obsolut dalam menilai kinerja karyawan, penilai mengevaluasi karyawan dengan mengaitkannya dengan factor-faktor tertentu

c. Metode Penilaian Berdasarkan Output

Metode ini menilai kinerja berdasar pada hasil pekerjaan, tetapi masih mempunyai kesamaan dalam penilaian yaitu berpedoman pada analisis pekerjaan sebagai dasar penilaaian.

2.3.2 Mengukur Kinerja Karyawan

Suatu pekerjaan dapat diukur menurut Bangun (2012 : 233) :

a. Jumlah Pekerjaan

Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan.

b. Kualitas Pekerjaan

Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu.

c. Ketepatan Waktu

Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya.

d. Kehadiran

Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.

e. Kemampuan Kerja Sama

Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan oleh satu orang karyawan saja.

Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua karyawan atau lebih.

2.3.3 Kesalahan Penilaian Kinerja

Kesalahan penilai kinerja menurut Bangun (2012 : 246-248) antara lain :

a. Efek halo

Terjadi ketika seorang manajer menilai tinggi atau rendah karyawannya untuk seluruh item karena satu karakteristik saja.

b. Kecenderungan Penilaian Terpusat

kesalahan kelonggaran dan kekakuan Kesalahan kecenderungan memusat memberikan nilai kepada seluruh karyawan dalam sebuah skala yang sempit yaitu ditengah-tengah skala. Kesalahan kelonggaran terjadi jika penilaian pada seluruh karyawan, terdapat pada tingkat tertinggi dari skala penilaian.

Kesalahan kekakuan terjadi ketika manajer menggunakan hanya bagian yang lebih rendah suatu skala untuk menilai karyawan-karyawan.

c. Bias Terlalu Lunak Dan Keras

Terjadi ketika nilai-nilai atau prasangka dari si penilai mempunyai penilaian.

d. Pengaruh Kesan Terakhir

Yaitu bila seorang penilai memberikan penilaian atas dasar kejadian terjadi terakhir sekali. Perlakuan yang terjadi terdahulu bukan merupakan pertimbangan dalam pemberian nilai.

e.. Prasangka Pribadi

ada suatu factor tertentu yang membuat penilai tida benar dilakukan oleh penilai yaitu sebagai dasar yang dilakukan penilai untuk menentukan kinerja karyawan baik atau buruk.

f. Kesalahan kontras

Kecenderungan untuk menilai orang-orang secara relatif terhadap orang lain, bukannya dibandingkan dengan suatu standar kinerja.

g. Kesalahan Serupa

Kesalahan yang terjadi ketika penilai memberikan bobot yang lebih besar untuk kejadian yang memang baru saja terjadi pada kinerja karyawan.

2.3.4 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan utama dari penilaian kinerja adalah menghasilkan informasi yang akurat dan otentik tentang perilaku dan kinerja anggota-anggota semakin akurat dan otentik informasi yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja semakin besar potensi nilainya bagi organisasi (Darsono dan Siswandoko, 2011 : 49).

2.3.5 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Siagian (2007: 227-228) Mengemukakan :

a. Perbaikan prestasi kerja atau kinerja

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

b. Penyesuaian-penyasuaian kompensasi

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

c. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi dan transfer biasanya didasarkan atas prestasi kerja atau kinerja masa lalu atau antisipasinya.

d. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan

Prestasi kerja atau kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

e. Perencanaan dan pengembangan karir

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

f. Mendeteksi penyimpangan proses staffing

Prestasi kerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

g. Melihat ketidakakuratan informasional

Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia atau komponen-komponen lain system informasi Manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.

h. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.

i. Menjamin kesempatan kerja yang adil

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

2.4 Hubungan Kepemimpinan Transformasional Terhadap Kinerja

Fungsi kepemimpinan yang paling penting adalah memberikan motivasi kepada bawahannya, kepemimpinan transformasional diyakini memiliki pengaruh terhadap perusahaan dalam bentuk non keuangan seperti kepuasan kerja dan kinerja karyawan. Pemimpin transformasional memotivasi pengikutnya untuk melakukan sesuatu (kinerja) diluar dugaan (*beyond normal expectation*) melalui transformasi pemikiran dan sikap mereka untuk mencapai kinerja diluar dugaan tersebut, pemimpin transformasional menunjukkan berbagai perilaku berikut : pengaruh idealisme, motivasi insporasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual.

2.4.1 Hubungan Motivasi Terhadap Kinerja

Suatu determinasi penting dari kinerja individu adalah motivasi. Namun motivasi bukanlah satu-satunya determinan, variabel-variabel lain : seperti usaha yang diberikan, kemampuan pengalaman masa lalu juga mempengaruhi kinerja. Dari pernyataan tersebut, dapat dikatakan bahwa kinerja dipengaruhi oleh motivasi. Dengan adanya motivasi, maka terjadilah kemauan kerja dan dengan adanya kemauan untuk bekerja serta dengan adanya kerja sama, maka kinerja akan meningkat.

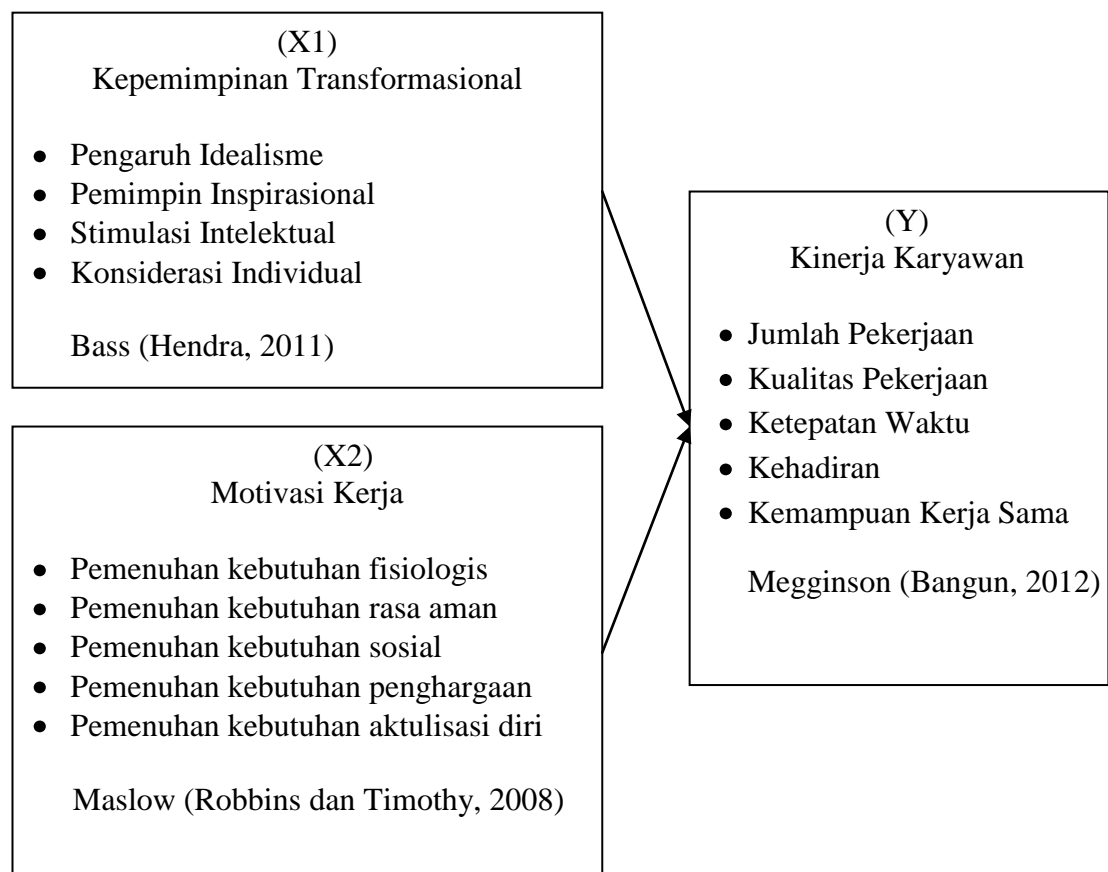
2.4.2 Pengaruh Kepemimpinan Dan Motivasi Terhadap Kinerja

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi-kondisi dan perangsang-perangsang yang memotivasi anggota mencapai tujuan yang ditentukan. Motivasi atau dorongan dapat berdampak pada perilaku positif yaitu

memberikan semangat kerja ataupun berdampak negatif yaitu tekanan. Pemimpin yang efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan-kekuatan penting yang terkandung dalam kepemimpinan suatu kelompok dan fleksibel yang dapat menyebabkan timbulnya motivasi yang dapat meningkatkan kinerja bawahan.

2.5 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini penulis menyajikan kerangka teoritis untuk mempermudah memahami permasalahan yang sedang diteliti. Perkiraan kerangka teoritis ini disajikan dalam bentuk skema atau gambaran yang menunjukkan hubungan masing-masing variabel yaitu sebagai berikut:



Gambar : 2. Kerangka Pikir

Penentuan dimensi kepemimpinan transformasional ada 4 (empat) yaitu : pengaruh idealisme, pemimpin inspirasional, stimulasi intelektual dan konsiderasi individual yang merupakan variabel bebas atau variabel independen. Untuk motivasi ada 5 (lima) dimensi yaitu : pemenuhan kebutuhan fisiologis, pemenuhan kebutuhan rasa aman, pemenuhan kebutuhan sosial, pemenuhan kebutuhan penghargaan dan pemenuhan kebutuhan aktualisasi diri yang juga merupakan variabel bebas atau variabel independen. Sedangkan kinerja karyawan sebagai variabel terikat atau variabel dependen. Variabel bebas atau variabel independen yang terdiri dari kepemimpinan transformasional (X1) dan motivasi kerja (X2) berpengaruh terhadap variabel terikat atau variabel dependen yaitu kinerja karyawan (Y).

2.6 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran, tujuan penelitian, dan permasalahan yang diuraikan sebelumnya, maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

Kepemimpinan transformasional dan motivasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan pada PO. Puspa Jaya.