

Menurut Malayu S.P Hasibuan (2006) menjelaskan bahwa “kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas –tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu. Menurut Suyadi Prawirosentono (2008) kinerja atau dalam bahasa inggris adalah *performance* yaitu hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing – masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Faustino Gomes (1995) lebih lanjut menjelaskan terdapat dua kriteria pengukuran performansi atau kinerja karyawan, yaitu (1) pengukuran berdasarkan hasil akhir (*result – based performance evaluation*); dan (2) pengukuran berdasarkan perilaku (*behaviour-based performance evaluation*). Pengukuran berdasarkan hasil, mengukur kinerja berdasarkan pencapaian tujuan organisasi atau mengukur hasil – hasil akhir saja. Tujuan organisasi ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja, kemudian karyawan dipacu dan dinilai performanya berdasarkan seberapa jauh karyawan mencapai tujuan – tujuan yang sudah ditetapkan. Kriteria pengukuran kinerja karyawan seperti ini adalah adanya kriteria – kriteria dan target kinerja yang jelas dan secara kuantitatif dapat diukur. Namun demikian. Kelemahan utama adalah dalam praktek kehidupan organisasi, banyak pekerjaan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif sehingga dianggap mengabaikan dimensi – dimensi kinerja yang sifatnya non kuantitatif (Faustino Gomes,1995).

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan. Seseorang sepatunya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam instansi. Kinerja karyawan merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya instansi untuk mencapai tujuan.

Kinerja menurut Simamora (1997) adalah tingkat hasil kerja karyawan dalam mencapai persyaratan – persyaratan pekerjaan yang diberikan dengan kata lain kinerja adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

Menurut Tiffin & Mc. Commick (Melianawati, dkk 2001) kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor yang berasal dari diri dalam individu yang disebut dengan faktor individual, dan kondisi yang berasal dari luar individu yang disebut dengan faktor situasional berupa faktor fisik pekerjaan serta faktor sosial dan kondisi perusahaan.

Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya menurut kriteria yang telah ditentukan oleh perusahaan yang berlaku bagi pekerjaan yang bersangkutan dalam kurun waktu tertentu (Melianawati, dkk 2001). Menurut Timpe (1992) kinerja pegawai dapat diperbaiki bila pegawai mengetahui apa yang diharapkan dari mereka, kapan mereka diperbolehkan

berperan serta dalam proses menetapkan harapan – harapan tersebut dan kapan untuk dinilai dari hasilnya.

Pengukuran berdasarkan perilaku lebih menekankan pada cara atau sarana (*means*) dalam mencapai tujuan, dan bukan pada pencapaian hasil akhir. Pengukuran berdasarkan perilaku condong pada aspek kualitatif daripada aspek kuantitatif yang terukur. Pengukuran berdasarkan perilaku umumnya bersifat subyektif dimana diasumsikan karyawan dapat menguraikan dengan tepat kinerja yang efektif untuk dirinya sendiri maupun untuk rekan kerjanya (Faustion Gomes, 1995). Pengukuran berdasarkan perilaku mendapat perhatian luas dari penelitian – penelitian mengenai perilaku organisasi dan sumber daya manusia karena terbukti skala pengukuran obyektif. Kelemahan utama kriteria pengukuran ini adalah rentan terhadap bias pengukuran karena kinerja diukur berdasarkan persepsi.

Kinerja karyawan dalam penelitian ini diukur berdasarkan kriteria perilaku yang spesifik dengan pertimbangan bahwa pengukuran seperti ini, meskipun menurut Faustino Gomes (1995) sebenarnya sudah ada sejak lama, memperoleh perhatian yang lebih luas dalam penelitian empiris tentang perilaku organisasi dan sumberdaya manusia. Pengukuran kinerja berdasarkan perilaku organisasi dan sumber daya manusia. Pengukuran kinerja berdasarkan perilaku memungkinkan pengungkapan aspek – aspek pekerjaan yang lebih luas sehingga diperoleh gambaran kinerja yang komprehensif.

Handoko (1988) mengungkapkan adanya dua teori utama untuk mengukur kinerja seseorang yaitu efisiensi dan efektifitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menjelaskan pekerjaannya yang benar. Efisiensi ini miri konsep matematik atau

mirip perhitungan antara rasio keluaran atau masukan. Efektifitas merupakan kemampuan untuk memilih tujuan yang tepat untuk mencapai tujuan yang dicapai oleh seseorang menjadi ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Menurut Bernadin dan Russel yang dikutip Gomes Lardoso Faustini (2000) yaitu Kinerja adalah outcome yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode tertentu.

Kinerja merupakan hasil dan keluaran yang dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja karyawan yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktifitas yang tinggi dalam suatu organisasi atau instansi.

Berdasarkan beberapa definisi diatas dapat disimpulkan bahwa Kinerja karyawan adalah kemampuan mencapai persyaratan – persyaratan pekerjaan, dimana suatu target kerja dapat diselesaikan pada waktu yang tepat atau tidak melampui batas waktu yang disediakan sehingga tujuannya akan sesuai dengan moral maupun etika perusahaan. Dengan demikian kinerja karyawan dapan memberikan kontribusi bagi perusahaan.

2. Faktor – faktor Kinerja Karyawan

Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2006) mengungkapkan bahwa “Kinerja merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja , kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas dan peran

kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan – tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi” (Mangkunegara,2009).

Faktor internal dan faktor eksternal diatas merupakan jenis – jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis – jenis atribusi yang dibuat oleh para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seorang pegawai yang menganggap kinerjanya baik berasal dari faktor – faktor internal seperti kemampuan atau upaya. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seorang itu mempunyai tipe pekerja keras. Sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya – upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja menurut Keith Davis dalam bukunya A.A. Anwar Prabu Mangkunegara adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*).

“Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata – rata (IQ 110-120) apalagi IQ superior, very superior, gifted dan genius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari – hari, maka akan mudah mencapai kinerja yang maksimal”(Mangkunegara,2009).

Kinerja karyawan sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan dari pemerintah, maka dari itu peningkatan atas prestasi kerja sangat penting untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam berorganisasi.

Faktor motivasi (*motivation*), motivasi diartikan sebagian suatu sikap (*attitude*) seorang pemimpin dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. “ motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerja akan menunjukkan kerja yang rendah, situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja “ (Mangkunegara, 2009).

Motivasi dalam situasi kerja merupakan suatu sikap terhadap situasi kerja di lingkungan tempat kerjanya. Motivasi seseorang dalam bekerja dapat menempatkan diri sendiri di lingkungan kerja mereka agar dapat menempatkan diri sendiri di lingkungan kerja mereka agar dapat meningkatkan sikap yang positif (*pro*) terhadap lingkungannya sehingga dapat menunjukkan motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Sedangkan menurut Henry Simamora (Henry dalam Mangkunegara, 2009) yang dikutip oleh Mangkunegara, kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu :

- 1) Faktor individu

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*), dan dukungan organisasi.

dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (*pemotivator*), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

Menurut Widodo dalam bukunya yang berjudul *Membangun Birokrasi Berbasis Kinerja* adalah “faktor yang mempengaruhi kinerja suatu lembaga (*organisasi*) atau sekelompok manusia dalam menjalankan tugas, wewenang dan tanggung jawabnya dibedakan menjadi dua macam, yaitu faktor individu (*pelaku*) dan organisasi. Jika dikaitkan dengan kinerja atau aparatur pemerintah daerah (*Birokrat*) dan organisasi (*pemerintah daerah*). Oleh sebab itu, jika ingin meningkatkan kinerja aparatur pemerintah daerah kedua faktor tersebut, harus mendapatkan perhatian dari para pemimpin organisasi (Widodo, 2005).”

Berdasarkan pengertian diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (*output*) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi

3. Standar Kinerja Karyawan

Menurut A. Dale Timpe (1999), menyatakan bahwa standar kerja merupakan : Standar kerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil – hasil kinerja diukur.

Menurut Wirawan (2009) “ Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran,

proses mempengaruhi aktivitas suatu organisasi dalam upaya menetapkan dan mencapai tujuan. Sejalan dengan uraian di atas, Andrews dan Field (1998) menyimpulkan tiga elemen penting yang harus ada dalam kepemimpinan yaitu : pemimpin, yang dipimpin, dan interaksi diantara keduanya. Tanpa ketiga elemen penting tersebut, maka kepemimpinan tidak akan pernah ada.

Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David,Keith,1985). Menurut Veizhal Rivai (2004) kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut – pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Menurut Achmad Suyuti (2001) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu.

Kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian Kepemimpinan yang demikian ini sesuai pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1955) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap memimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002). Sedangkan menurut Tjiptono (2001) Kepemimpinan adalah suatu

cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (*kata – kata dan tindakan*) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004).

Kepemimpinan dapat diartikan sebagai pola kepemimpinan yang didalamnya diimpletasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya. Sedangkan Gaya kepemimpinan diartikan sebagai perilaku atau cara yang dipilih dan dipergunakan pemimpin dalam mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku para anggota organisasi atau bawahannya.

Sehubungan dengan itu Menurut beberapa kelompok sarjana (dalam Kartono, 2003); Shinta (2002) membagi Kepemimpinan :

1. Kepemimpinan Otoriter

Kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin (*sentralistik*) sebagai satu – satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi. Pemimpin ini tidak mengikutsertakan dan tidak memperbolehkan bawahan berpartisipasi dalam proses pengambilan keputusan dan tidak mentoleransikan adanya penyimpangan. Pemimpin otoriter merasa memperoleh dan memiliki hak – hak istimewa dan harus diistimewakan oleh bawahannya (Shinta,2002).

Dengan kata lain anggota organisasi/ bawahannya tidak memiliki hak sesuatu apapun, dan hanya memiliki kewajiban dan tanggung jawab melaksanakan keputusan dan perintah. Tugas dan tanggung jawab itu harus dilaksanakan tanpa

boleh membantah. Apabila pelaksanaannya berbeda dari yang diputuskan atau diperintahkan, meskipun lebuik baik akan diartikan oleh pemimpin sebagai penyimpangan atau kesalahan yang harus dijatuhkan hukuman atau sanksi.

Pemimpin otoriter berpendapat keberhasilan dapat dicapai dari rasa takut bawahan pada nasibnya yang akan memperoleh sanksi atau hukuman berat dan merugikan apabila berbuat kesalahan atau kekeliruan dan penyimpangan dari keputusan kepemimpinan. Kondisi itu akan menimbulkan kepatuhan yang tinggi karena rasa takut atau kepatuhan yang bersifat palsu atau berpura – pura pada pimpinan.

Kepemimpinan otoriter organisasinya tidak dinyatakan milik bersama untuk mencapai tujuan yang sama. Bawahan sebagai manusia hanya dijadikan alat untuk mencapai tujuan pemimpin. Oleh karena itu, sering terjadi perlakuan yang tidak manusiawi terhadap para anggota organisasi atau bawahan. Anggota organisasi atau bawahan disebutnya buruh atau karyawan yang berada dilingkungannya karena diupah sebagai pembayar pelaksanaan pekerjaan yang harus dilaksanakannya secara patuh tanpa membantah. Kondisi seperti ini cenderung dominan dilingkungan organisasi yang disebut perusahaan atau industri. Dilingkungan tersebut masih banyak pemimpin otoriter yang memandang anggota organisasi atau bawahannya sekedar alat atau sarana produksi seperti benda yang disebut mesin. Diantara perlakuan yang tidak manusiawi itu adalah pembayaran upah yang sangat rendah, pemotongan upah hanya karena kesalahan kecil, jam kerja yang melampui batas ketentuan yang berlaku (Shinta,2002).

Adapun dampak dari kepemimpinan otoriter yang dilaksanakan pada titik ekstrim tertinggi pada kehidupan organisasi sebagaimana diuraikan diatas adalah :

- a. Anggota organisasi cenderung pasif, bekerja menunggu perintah, tidak berani mengambil keputusan dalam memecahkan masalah.
- b. Anggota organisasi tidak ikut berpartisipasi aktif bukan karena tidak mempunyai kemampuan tetapi enggan menyampaikan inisiatif, gagasan, ide, saran, dan pendapat karena merasa tidak dihargai dan bahkan dinilai sebagai pembangkangan.
- c. Kepemimpinan otoriter yang mematikan inisiatif, kreativitas dan lain – lain.
- d. Pemimpin otoriter tidak membina dan tidak mengembangkan potensi kepemimpinan anggota organisasinya dalam arti pemimpin tidak melakukan kegiatan sehingga sulit memperoleh pemimpin pengganti diantara anggota jika keadaan mengharuskan.
- e. Disiplin, rajin dan bersedia bekerja keras serta kepatuhan dengan berpura – pura karena takut pada sanksi. Dalam situasi tersebut kerap kali muncul tokoh pengambil muka atau penjilat yang tidak disukai organisasi.
- f. Secara diam – diam muncul kelompok penantang yang menunggu kesempatan untuk melawan, menghambat, menyabot, atau melakukan tindakan – tindakan yang merugikan organisasi terutama pimpinan.
- g. Tidak ada rapat, diskusi atau musyawarah karena dianggap membuang – buang waktu.
- h. Disiplin diterapkan secara ketat dan kaku, sehingga iklim kerja menjadi tegang, saling mencurigai dan tidak mempercayai sesama anggota organisasi.

- 2) Kepemimpinan dalam menuntut ketaatan dan kepatuhan dengan membuat peraturan – peraturan.
 - 3) Pemimpin cenderung kurang percaya pada dirinya sendiri dan anggota organisasi terutama dalam membuat keputusan dengan selalu mencari pendukung.
 - 4) Menolak kreativitas, inisiatif dari anggota organisasi yang bukan kroninya.
 - 5) Sanksi dan hukuman tetap merupakan senjata dalam menuntut kepatuhan anggota organisasinya.
- d. kepemimpinan Diserter (*Pembelot*)
- 1) Pemimpin menghindar dari tugas dan tanggung jawab mempengaruhi, menggerakkan dan mengarahkan anggota organisasi untuk bekerja sama dalam menacapi tujuan bersama.
 - 2) Pemimpin tidak senang membuat rencana dan melaksanakan kegiatan yang tidak menguntungkannya.
 - 3) Pemimpin cenderung melibatkan diri pada tugas – tugas yang ringan, mudah dan tidak banyak mengeluarkan tenaga atau energi fisik atau psikis.
 - 4) Pemimpin senang menyendiri dan tidak menyukai pergaulan dan cenderung tertutup pada anggota organisasinya.
 - 5) Pemimpin cenderung iri hati pada orang lain terutama pada temannya yang sukses sebagai sesama pemimpin.
 - 6) Pemimpin mudah menyerah dalam menghadapi kesulitan.

- 6) Memberikan dorongan dan motivasi secara selektif pada anggota organisasi dengan mengutamakan bawahan yang mengerjakan pekerjaan yang hasilnya akan diilai sebagai prestasi pemimpin

2. Kepemimpinan Demokratis

Kepemimpinan yang demokratis merupakan kepemimpinan yang mengacu ada hubungan. Disini seorang pemimpin selalu mengadakan hubungan dengan yang dipimpinnya. Segala kebijaksanaan pemimpin akan merupakan hasil musyawarah atau akan merupakan kumpulan ide yang konstruktif. Pemimpin sering turun kebawah guna menggunakan informasi yang juga akan berguna untuk membuat kebijaksanaan selanjutnya. Kepemimpinan yang demokratis ini meskipun memiliki kesamaan akan tetapi harus dibedakan dengan kepemimpinan yang *laissez faire*, terdapat keterbatasan yang tak ada batasnya sedangkan pada kepemimpinan yang demokratis itu tetap terdapat keterikatan antara yang dipimpin dengan pemimpin guna mencapai tujuan organisasi (Shinta,2002).

Dengan filsafat demokratis tersebut diimplementasikan nilai – nilai demokratis didalam kepemimpinan, yang terdiri dari :

- a. Mengakui dan menghargai manusia sebagai makhluk individual, yang memiliki perbedaan kemampuan antara satu dengan yang lain. Tidak terkecuali antara para anggota di lingkungan sebuah organisasi.
- b. Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu sebagai makhluk sosial dalam mengekspresikan diri melalui prestasi masing – masing di lingkungan organisasinya sebagai masyarakat kecil.

- c. Memberikan hak dan kesempatan yang sama pada setiap individu untuk mengembangkan kemampuannya yang berbeda antara yang satu dengan yang lainnya.
- d. Menumbuhkan dan mengembangkan kehidupan bersama dalam kebersamaan melalui kerja sama yang saling mengakui, menghargai dan menghormati kelebihan dan kekurangan setiap individu.
- e. Memberikan perlakuan yang sama disetiap individu
- f. Memikulkan kewajiban dan tanggung jawab yang sama dalam menggunakan hak masing – masing untuk mewujudkan kehidupan bersama yang harmonis.

Sehubungan dengan itu P. Siagian (1989) mengatakan bahwa kepemimpinan yang tepat bagi seorang pemimpin adalah tipe yang demokratik dengan karakteristik sebagai berikut :

- a. Kemampuan pemimpin yang mengintegrasikan organisasi pada peranan dan porsi yang tepat.
- b. Mempunyai persepsi yang holistik
- c. Menggunakan pendekatan yang integralistik
- d. Organisasi secara keseluruhan
- e. Menjunjung tinggi harkat dan martabat bawahan
- f. Bawahan berpartisipasi dalam pengambilan keputusan
- g. Terbuka terhadap ide, pandangan dan saran bawahannya
- h. Teladan
- i. Bersifat rasional dan obyektif

- 3) Pemimpin selalu berusaha mendahulukan dan mengutamakan kepentingan organisasi karena merupakan kepentingan bersama
- 4) Gaya atau perilaku kepemimpinan ini dijalankan juga dengan sikap pengabdian, kerelaan berkorban dan pelaporan yang tinggi dalam mewujudkan kegiatan yang bermanfaat bagi kepentingan organisasi atau kepentingan bersama.

3. Kepemimpinan Bebas (*Laissez Faire* atau *Free- Rein*)

Kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasinya mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing – masing. Dengan sedikit pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing – masing sebagai dari tugas pokok organisasi. Sehubungan dengan itu Jennings dan Golembiewski (1992) mengatakan bahwa pemimpin membiarkan kelompoknya memantapkan tujuan dan keputusannya. Pemimpin memberikan sedikit dukungan untuk melakukan usaha secara keseluruhan. Kebebasan anggota kadang – kadang dibatasi oleh pemimpin dengan menetapkan tujuan yang harus dicapai disertai parameter – parameter. Sedang yang paling ekstrim dalam tipe free – rein ini adalah pemberian kebebasan sepenuhnya pada anggota organisasi untuk bertindak pada anggota organisasi untuk bertindak tanpa pengarahan dan kontrol, kecuali jika diminta. Dampaknya sering terjadi kekacauannya karena kepemimpinan itu memberikan setiap anggota organisasi tipe berbeda kepentingan dan kemampuannya untuk bertindak kearah yang berbeda – beda. Pemimpin hanya menyediakan diri sendiri sebagai penasehat apabila diperlukan atau diminta.

pemimpin berperan sebagai provokator atau sutradara yang berdiri dibelakang pertentangan – pertentangan tanpa diketahui peranan atau keterlibatannya ataupun walaupun diketahui bersikap tidak peduli karena yang penting tujuan pribadinya tercapai. Contoh mutakhir yang menarik adalah peran presiden amerika G.W Bush dalam memprovokasi terjadinya perang antara sekutu (Amerika dan Inggris) melawan rakyat Irak, karena ambisinya untuk menjatuhkan Saddam Husein presiden Irak sebagai musuhnya karena tidak bersedia mematuhi kehendaknya sebagai presiden Negara super power.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan agiator adalah kepemimpinan yang memiliki kemampuan memecah – belah anggota organisasi dengan memberikan kebebasan dalam membuat keputusan dan bertindak agar tercipta situasi dan pertentangan (*konflik*) yang dimanfaatkan untuk memperoleh keuntungan bagi dirinya sendiri.

b. Kepemimpinan Simbol

Gaya atau perilaku kepemimpinan ini pada dasarnya dijalankan tanpa memimpin dalam arti yang sesungguhnya karena tidak melakukan usaha untuk mempengaruhi pikiran, perasaan, sikap dan perilaku anggota organisasinya yang sekedar ditempatkan, dihormati dan disegani sebagai simbol pada posisi puncak dilingkungan organisasinya. Posisi itu selain sebagai kehormatan, mungkin pula disebabkan sesuatu yang lain seperti tradisi, keturunan, nama besar.

Macam – macam Kepemimpinan menurut Shinta (2002) membagi Kepemimpinan berbagai macam :

diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan pemimpin akan tetapi terletak pada pemimpinnya akan tetapi terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Kepemimpinan demokratis menghargai potensi setiap individu, mau mendengarkan nasehat dan sugesti bawahan. Bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing – masing. Mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat – saat dan kondisi yang tepat.

Dalam menjalankan wewenang dan tanggung jawab, kerap kali pemimpin simbol difungsikan juga sebagai penasehat atau tempat berkonsultasi yang hasilnya bebas untuk digunakan atau tidak oleh pemimpin pelaksana. Sedang wewenang dan tanggung jawab menggerakkan anggota organisasi dengan mengambil berbagai keputusan dan memerintahkan pelaksanaannya berada sepenuhnya pada pemimpin pelaksana (Shinta,2002).

C. Definisi Persepsi

1. Pengertian Persepsi

Persepsi merupakan salah satu aspek psikologis yang penting bagi manusia dalam merespon kehadiran berbagai aspek dan gejala di sekitarnya. Persepsi mengandung pengertian yang sangat luas, menyangkut *intern* dan *ekstern*. Berbagai ahli telah memberikan definisi yang beragam tentang persepsi, walaupun pada prinsipnya mengandung makna yang sama. Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia, persepsi adalah tanggapan (penerimaan) langsung dari sesuatu. Proses seseorang mengetahui beberapa hal melalui panca inderanya.

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

Rakhmat (2007) menyatakan persepsi adalah pengamatan tentang objek, peristiwa atau hubungan-hubungan yang diperoleh dengan menyimpulkan informasi dan menafsirkan pesan. Sedangkan, Suharman (2005) menyatakan: “persepsi merupakan suatu proses menginterpretasikan atau menafsir informasi yang diperoleh melalui system alat indera manusia”. Menurutnya ada tiga aspek di dalam persepsi yang dianggap relevan dengan kognisi manusia, yaitu pencatatan indera, pengenalan pola, dan perhatian.

Dari penjelasan di atas dapat ditarik suatu kesamaan pendapat bahwa persepsi merupakan suatu proses yang dimulai dari penglihatan hingga terbentuk tanggapan yang terjadi dalam diri individu sehingga individu sadar akan segala sesuatu dalam lingkungannya melalui indera-indera yang dimilikinya

D. Hubungan Persepsi Terhadap Kepemimpinan Dengan Kinerja Karyawan

Berdasarkan hasil teori diatas, Kepemimpinan merupakan suatu pola tingkah laku yang disukai pemimpin dalam proses mengarahkan dan mempengaruhi pekerja. Setiap pemimpin mempunyai Kepemimpinannya sendiri. Pemimpin dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik apabila pemimpin tersebut dapat menyesuaikan dengan situasi kerja yang dihadapi.

Pemimpin mempunyai tanggung jawab menciptakan kondisi – kondisi yang merangsang anggota agar dapat mencapai tujuan yang ditentukan. Kepemimpinan menjadi cermin kemampuan seseorang dalam mempengaruhi individu atau kelompok. Seorang pemimpin harus mampu menjaga keselarasan antara pemenuhan kebutuhan individu dengan pengarahan individu pada tujuan organisasi. Pemimpin efektif adalah pemimpin yang mengakui kekuatan – kekuatan penting yang terkandung dalam individu atau kelompok serta fleksibel dalam cara pendekatan yang digunakan demi meningkatkan kinerja seluruh organisasinya.

Kepemimpinan dalam perusahaan merupakan hal penting dalam sebuah era organisasi modern yang menghendaki adanya demokratisasi dalam pelaksanaan kerja dan kepemimpinan perusahaan. Kepemimpinan adalah suatu seni mengerahkan segala sumber daya yang dimiliki dalam upaya mencapai tujuan dengan strategi yang disesuaikan dengan kondisi lingkungan. Akibat yang mungkin timbul dari adanya Kepemimpinan yang buruk adalah penurunan kinerja karyawan yang akan membawa dampak kepada penurunan kinerja total perusahaan.

Gaya kepemimpinan (*leadership style*) merupakan cara pimpinan untuk mempengaruhi orang lain atau bawahannya sedemikian rupa sehingga orang tersebut mau melakukan kehendak pimpinan untuk mencapai tujuan organisasi meskipun secara pribadi hal tersebut mungkin tidak disenangi. Menurut Alberto (2005) kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap learning organisasi. Temuan ini memberikan indikasi bahwa Kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya. Disamping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

Menurut Handoko (2009) mengatakan bahwa : “ Manajer yang baik adalah orang yang dapat memelihara keseimbangan yang tinggi dalam menilai secara tepat kekuatan yang menentukan perilakunya yang benar – benar mampu bertindak demikian”.

Keberhasilan perusahaan pada dasarnya ditopang oleh kepemimpinannya yang efektif, dimana dengan kepemimpinannya itu dia dapat mempengaruhi bawahannya untuk membangkitkan motivasi kerja mereka agar berpartisipasi terhadap tujuan bersama. Seperti yang dikatakan Timple (2001), mengatakan bahwa : “ Pemimpin merupakan orang yang menerapkan prinsip dan teknik yang memastikan motivasi, disiplin, dan produktivitas jika bekerjasama dengan orang, tugas, dan situasi agar dapat mencapai sasaran perusahaan”.

Dengan mengerti dan mengetahui hal – hal yang dapat membangkitkan motivasi dalam diri seseorang merupakan kunci untuk mengatir orang lain. Tugas pemimpin adalah mengidentifikasi dan memotivasi karyawan agar berprestasi

dengan baik yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja karyawan. Keadaan ini merupakan suatu tantangan bagi seorang pemimpin untuk dapat menciptakan iklim organisasi yang dapat meningkatkan kinerja karyawan yang tinggi. Dari uraian diatas dapat disimpulkan kepemimpinan sangat berhubungan dengan kinerja karyawan

E. Kerangka Teoritis

Kepemimpinan menurut Davis, Keith (1985) adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh para pegawainya. Kepemimpinan mewakili filsafat, keterampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Kepemimpinan dapat diartikan sebagai bentuk atau pola atau jenis kepemimpinan, yang didalamnya diimplementasikan satu atau lebih perilaku atau gaya kepemimpinan sebagai pendukungnya.

Menurut Alberto (2005) kepemimpinan berpengaruh positif kuat terhadap kinerja, juga berpengaruh signifikan terhadap learning organisasi. Temuan ini memberikan indikasi bahwa Kepemimpinan seorang pemimpin sangat berpengaruh terhadap kinerja bawahannya. Disamping itu untuk mendapatkan kinerja yang baik diperlukan juga adanya pemberian pembelajaran terhadap bawahannya.

Berdasarkan telaah pada literatur – literatur terkait dan bukti – bukti empiris terdahulu sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, maka selanjutnya disusun sebuah kerangka teoritis yang secara diagramatis menggambarkan alur pemikiran yang dikembangkan dalam penelitian ini. Secara garis besar, kerangka pemikiran teoritis penelitian menjelaskan hubungan langsung antara variabel –

