REPOSITORI STAIN KUDUS

BAB II

KAJIAN TEORITIK

DAN PENGEMBANGAN MODEL

A. *Transformasional Leadership*

1. Pemimpin dan kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan salah satu faktor yang sangat menentukan dalam pengembangan dan kemajuan suatu organisasi. Dengan adanya kepemimpinan yang kapabel akan berdampak bagi kemajuan organisasi, sebab pemimpin sangat diperlukan untuk menentukan visi dan tujuan organisasi, mengalokasikan dan memotivasi sumber daya agar lebih kompeten, mengkoordinasikan perubahan serta membangun pemberdayaan yang intens dengan pengikutnya untuk menetapkan arah yang benar[1].

Kepemimpinan merupakan titik sentral dan penentu dari kegiatan yang akan dilaksanakan dalam organisasi. Kepemimpinan merupakan aktivitas untuk mempengaruhi orang lain agar supaya mereka mau diarahkan untuk mencapai tujuan tertentu. Kepemimpinan merupakan penggerak bagi sumber daya dan alat-alat yang dimiliki oleh perusahaan/organisasi. Kepemimpinan bisa terjadi dimana saja, asalkan seseorang menunjukkan kemampuannya mempengaruhi perilaku orang lain ke arah tercapainya suatu tujuan tertentu.

Kepemimpinan merupakan masalah sosial yang didalamnya terjadi interaksi antara pihak yang memimpin dengan pihak yang dipimpin untuk mencapai tujuan bersama, baik dengan cara mempengaruhi, membujuk, memotivasi dan mengkoordinasi. Tugas pemimpin dalam menjalankan

[1] Isnaini Mualldiin, " *Kepemimpinan Transformasional Dalam Kajian Teoritik Dan Empiris*", Paper Dalam Mata Kuliah Leadership, Program Doktor Jurusan Ilmu Administrasi Publik Fakultas Administrasi Universitas Brawijaya, 2013, Hlm : 1

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

kepemimpinannya tidak hanya terbatas pada kemampuannya dalam menjalankan program-programnya saja, tetapi lebih dari itu seorang pemimpin harus mampu melibatkan seluruh lapisan organisasinya, anggotanya, masyarakatnya untuk ikut berperan aktif sehingga dapat memberikan kontribusi yang positif dalam mencapai tujuan.

Siagian mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya. Peran pemimpin dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan yang bersifat informasional dan peran pengambilan keputusan.[2]

Peran interpersonal dalam organisasi adalah seorang pemimpin dalam suatu perusahaan atau organisasi merupakan simbol akan keberadaan organisasi, seorang pemimpin bertanggungjawab untuk memotivasi dan memberikan arahan kepada bawahan, dan seorang pemimpin mempunyai peran sebagai penghubung. Peranan yang bersifat informasional mengandung arti bahwa seorang pemimpin dalam organisasi atau perusahaan mempunyai peran sebagai pemberi, penerima dan penganalisa informasi. Sedangkan peran pemimpin dalam pengambilan keputusan mempunyai arti bahwa pemimpin mempunyai peran sebagai penentu kebijakan yang akan diambil berupa strategi-strategi bisnis yang mampu untuk mengembangkan inovasi, mengambil peluang atau kesempatan dan bernegosiasi dan menjalankan usaha dengan konsisten.[3]

---

[2] Ida Ayu B dan Agus Suprayetno, *,Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Serta Dampaknya Pada Kinerja Perusahaan,* Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan, vol 10. no 2, 2008, Pascasarjana Universitas 17 Agustus Surabaya, hlm: 126

[3] *Ibid*

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

2. Kepemimpinan dalam Islam

Al-quran menyebut manusia sebagai khalifah di muka bumi, perkataan khalifah dipakai setelah Rasulullah wafat, dalam arti sebagai "*amir*" atau penguasa.

و اذ قال ربك للملئكة اني جا عل في الار ض خليفة قا لو ا تجعل فيها من يفسد فيها و يسفك الدماء و نحن نسبح بحمدك ونقد س لك قا ل اني اعلم ما لا تعلمون

"Ingatlah ketika Tuhanmu berfirman kepada para malaikat "sesungguhnya AKU hendak menjadikan seorang khalifah di muka bumi, mereka berkata:" mengapa Engau menjadikan (khalifah) di bumi itu orang yang akan membuat kerusakan padanya dan menumpahkan darah, padahal kami senantiasa bertasbih dengan memuji Engkau dan mensucikan Engkau?" Tuhan berfirman :"sesungguhnya AKU mengetahui apa yang tidak kamu ketahui".(QS: Albaqoroh 30)

Dalam ayat tersebut tidak sekedar menunjukkan pada para khalifah pengganti Rasulullah SAW, Allah menciptakan Nabi Adam dan anak cucunya yang disebut manusia dan dibebani tugas untuk memakmurkan bumi, tugas yang dibebankan tersebut menempatkan manusia sebagai pemimpin, yang menyentuh dua hal penting dalam kehidupannya di muka bumi yaitu menyerukan dan menyuruh orang berbuat amar makruf, sedangkan tugas kedua melarang atau menyerukan orang untuk meninggalkan larangan.

Sehingga dapat ditarik sebuah kesimpulan bahwa predikat khalifah yang disandang manusia itu merupakan suatu tugas dan amanah yang dititipkan Allah. Karena amanah Allah maka melaksanakan merupakan suatu ibadah. Sehingga menjaga amanah menjadi pemimpin harus bersih dan kosong dari kepentingan pribadi atau golongan. Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang bertanggung jawab terhadap yang dipimpinnya serta bertanggung jawab pada pimpinanNya.

حديث عبدالله بن عمر رضى الله عنه، أنّ رسول الله صلّى الله عليه وسلّم، قال:
كلّكم راع وكلكم فمسؤل عن رعيّته، فالأمير الّذى على النّاس راع وهو مسؤول عنهم، والرّجل راع على أهل بيته وهومسؤل عنهم، والمرأة راعية على بيت بعلها وولده وهى مسؤلة عنهم، والعبد راع على مال سيّده وهو مسؤل عنه، ألا فكلّكم راع وكلّكم مسؤل عن رعيّته.
أخرجه البخارى فى ٤٩ كتاب العتق: ١٧ باب كراهية التطاول على الرقيق

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Hadits dari Abdullah bin Umar r.a bahwa Rasulullah SAW bersabda: "Semua kamu adalah pemimpin dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang imam (amir) pemimpin dan bertanggung jawab atas rakyatnya. Seorang suami pemimpin dalam keluarganya dan bertanggung jawab atas kepemimpinannya. Seorang isteri pemimpin dan bertanggung jawab atas penggunaan harta suaminya. Seorang pelayan (karyawan) bertanggung jawab atas harta majikannya. Seorang anak bertanggung jawab atas penggunaan harta ayahnya. (HR. Bukhari)

Pemimpin yang baik adalah kepemimpinan yang bertanggungjawab terhadap yang dipimpinnya serta bertanggungjawab terhadap pimpinanNya. Kepemimpinan ini juga mampu memberikan teladan yang baik kepada umatnya. Seorang pemimpin dalam islam merupakan urgensi yang diwajibkan islam dan umat harus menegakkannya. Pemimpin yang baik menurut islam harus memiliki kriteria sebagai berikut :

1. Beriman dan bertaqwa kepada Allah SWT dengan memelihara hubungan baik antara Allah dan juga dengan sesama.
2. Amanah /*credible*
   secara umum orang dipercaya karena dua hal yaitu
   a. Integritas kepribadiannya (jujur, adil, ramah, istiqomah, bertanggungjawab, uswatun hasanah)
   b. Kemampuannya (professional/ahli, fathonah/cerdas)
      Pemimpin fathonah harus memiliki 3 kecerdasan:
      1) Kecerdasan intelektual : berilmu, berwawasan luas, cerdas kreatif, memiliki pandangan jauh ke depan/visoner.
      2) Kecerdasan emosional : mampu mengendalikan emosi jiwanya dengan sabar.
      3) Kecerdasan spiritual: kemampuan menterjemahkan kehendak Allah dalam pikiran, sikap dan perilaku, melakukan sesuatu bukan karena yang lain melainkan karena Allah.
3. *Syaja'ah* (berani menyatakan kebenaran dan memutuskan perkara secara tegas ,adil dan bijak)

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

4. Mencintai dan dicintai rakyatnya (bukti kecintaan rakyatnya adalah dekat, peka dan peduli dengan rakyatnya)
5. *Uswatun hasanah* (memberi teladan yang baik dan teduh sehingga mampu mendidik orang yang dipimpinnya dengan keteladanan dan nasehat yang baik).

Pemimpin ideal dalam islam adalah Rasulullah, yang mampu menyeimbangkan sebagai pemimpin agama juga pemimpin Negara. Sebagai pemimpin ideal Rasulullah dikaruniai empat sifat yaitu *Sidiq, Amanah, tablig dan fathonah* yang sifat sifat ini telah dimiliki oleh Rasulullah bahkan diketahui oleh kaum quraisy sebelum beliau diutus menjadi rasul.

a) *Sidiq* /jujur

Kejujuran adalah syarat utama bagi seorang pemimpin. Masyarakat akan menaruh respek terhadap pemimpnnya jika mengetahui pemimpinnya memiliki kualitas kejujuran yang tinggi. Karena pemimpin yang memiliki prinsip kejujuran akan menjadi tumpuan harapan para pengikutnya. Pemimpin yang jujur akan lebih mudah diterima di hati yang dipimpinnya, kejujuran tersebut dilihat dari perkataan dan sikapnya, karena sikap yang pemimpin yang jujur adalah manifest dari perkataannya, dan perkataanya merupakan cerminan dari hatinya.

b) *Amanah*/terpercaya

Amanah merupakan kualias wajib yang harus dimiliki pemimpin. Dengan memiliki sifat amanah, pemimpin akan senantiasa menjaga kepercayaan yang telah diserahkan di atas pundaknya. Kepercayaan masyarakat berupa penyerahan segala urusan pada pemimpin agar dikelola dengan baik dan untuk kemaslahatan bersama. Amanah erat kaitannya dengan tanggungjawab. Tanggungjawab bukan sekedar melaksanakan tugas, namun pemimpin yang bertanggungjawab harus melaksanakan tugas dengan lebih, berorientasi pada ketuntasan dan kesempurnaan.

Pemimpin yang amanah adalah pemimpin yang bertanggungjawab. Dalam perspektif Islam pemimpin bukanlah raja yang harus dilayani dan diakui segala macam keinginannya, tetapi pemimpin adalah *khadim*.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Sebagai seorang pembantu, pemimpin harus merelakan waktu, tenaga dan pikiran untuk melayani rakyatnya. Pemimpin dituntut untuk melepaskan sifat individualis yang hanya mementingkan diri sendiri.

c) *Tabligh*/komunikatif

Kemampuan berkomunikatif merupakan kualitas ketiga yang harus dimiliki pemimpin sejati. Pemimpin bukan berhadapan dengan benda mati yang bisa digerakkan dan dipindahkan sesuai dengan kemauannya. Tetapi pemimpin berhadapan dengan rakyat manusia yang memiliki beragam kecenderungan, oleh karena itu komunikasi merupakan kunci terjalinnya hubungan yang baik antara pemimpin dengan rakyatnya. Pemimpin dituntut untuk membuka diri kepada rakyatnya, sehingga mendapat simpati dan juga rasa cinta, keterbukaan pemimpin kepada rakyatnya bukan berarti pemimpin harus menceritakan semua masalah kepada rakyat tetapi pemimpin harus mampu membangun kepercayaan rakyatnya untuk melakukan komunikasi dengannya.

Tabligh juga diartikan *akuntabel* atau terbuka untuk dinilai. *Akuntabilitas* berkaitan dengan sikap keterbukaan (*transparansi*) dalam kaitannya dengan cara kita mempertanggungjawabkan sesuatu di hadapan orang lain, sehingga akuntabilitas merupakan bagian melekat dari kredibilitas, bertambah baik dan benar akuntabilitas yang dimiliki, bertambah besar tabungan kredibilitas sebagai hasil dari setoran kepercayaan orang kepada kita.

d) *Fathonah*/cerdas

Seorang pemimpin harus memiliki kecerdasan diatas rata-rata masyarakatnya sehingga memiliki kepercayaan diri. Kecerdasan pemimpin akan membantu dalam memecahkan persoalan yang terjadi. Pemimpin yang cerdas tidak mudah putus asa karena dapat mencari solusi dari persoalan yang muncul dan tidak akan membiarkan masalah berlangsung lama. Kecerdasan pemimpin tentu ditopang dengan keilmuan yang mumpuni. Ilmu bagi pemimpin yang cerdas merupakan bahan bakar untuk

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

terus melaju di atas roda kepemimpinannya, pemimpin yang cerdas selalu haus akan ilmu.

3. Tugas, Konsep dan Azaz Kepemimpinan

a) Tugas pemimpin

Kepemimpinan sebagai bagian dari politik yang merupakan bagian dari ajaran agama islam. Politik adalah mengatur, sementara fungsi agama adalah mengatur kehidupan manusia. Jadi politik harus bersendikan agama. Agama harus dijadikan pedoman berpolitik dan memberikan pencerahan beragama harus menjadi tujuan dalam politik. Dengan bersednian agama dalam berpolitik maka akan terwujud politik yang bersih, bermoral, saling menghormati dan saling membangun. Keterkaitan politik dan kepemimpinan termaktub dalam Al-quran surat Al-hajj ayat 41:

الذين ان مكنا هم فى الار ض اقا مو ا الصلو ةواتواالزكوة وامروابالمعروف ونهو ا عن المنكر ولله عاقبة الامور

Artinya "(yaitu) orang-orang yang jika kami teguhkan kedudukan mereka di muka bumi niscaya mereke mendirikan sembahyang, menunaikan zakat, menyuruh berbuat amar ma'ruf dan mencegah dari perbuatan yang mungkar, dan kepada Allahlah kembali segala urusan (QS Al hajj: 41)

Ayat tersebut menjelaskan bahwa ada tiga tugas orang-orang yang memperoleh kekuasaan menjadi pemimpin :

a) Mendirikan sholat

Seorang pemimpin harus senantiasa baik dari sisi spiritual. Jiwa yang baik, yang terlahir dari hubungan baik dengan Allah SWT akan mendorong seorang pemimpin agar tidak lalai dan memanfaatkan jabatannya untuk kepentingan dirinya atau orang-orang satu golongan dengannya saja. Mendirikan sholat juga bisa dimaknai bahwa tugas pemimpin adalah membimbing masyarakat supaya mempunyai kesadaran beragama, sehingga memperoleh kebahagiaan dan kemakmuran.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

b) Melaksanakan zakat

Zakat adalah kewajiban yang tidak boleh ditinggalkan. Zakat mengajarkan tentang nilai solidaritas, kepedulian kepada sesama terutama golongan tidak mampu, zakat juga diimplementasikan sebagai pengentasan kemiskinan. Potensi zakat yang besar tidak diimbangi dengan kesadaran masyarakat untuk mengeluarkan zakat. Maka tugas pemimpin untuk menyadarkan masyarakat yang memiliki kemampuan dalam harta untuk bersinergi mengentaskan kemiskinan.

c) Mengajak kepada kebaikan dan mencegah kemungkaran

Dua hal ini sangat umum, kita memerlukan acuan budaya dan pedoman agama dalam memahami apa saja terkait dengan kebaikan dan kemungkaran. Dalam mengajak kepada kebaikan artinya seorang pemimpin sebagai orang yang teratas bertanggungjawab atas terwujudnya program yang mencerdaskan masyarakat dan membentuk masyarakat yang berilmu dan mencintai ilmu, sedangkan mencegah kemungkaran diimplementasikan dalam bentuk peraturan, tindakan dan sanksi atas segala hal yang menyimpang.

Tugas utama seorang pemimpin adalah :[4]

(1) Pemimpin bekerja dengan orang lain.

Seorang pemimpin bertanggungjawab untuk bekerja dengan orang lain, salah satu dengan atasannya, staf, teman sekerja atau atasan lain dalam organisasi sebaik orang diluar organisasi.

(2) Pemimpin adalah tanggungjawab dan mempertanggungjawabkan (*akuntabilitas*).

Seorang pemimpin bertanggungjawab untuk menyusun tugas, menjalankan tugas, mengadakan evaluasi,untuk mencapai *outcome*

[4] James A,F stonen, dalam Siska cahaya , ***"kepemimpinan pendidikan***,", http://www.kmpk.ugm.ac.id/data/.../5a-kepemimpinan , diakses 20 Agustus 2017

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

yang terbaik. Pemimpin bertanggungjawab untuk kesuksesan stafnya tanpa kegagalan.

(3) Pemimpin menyeimbangkan pencapaian tujuan dan prioritas.

Proses kepemimpinan dibatasi sumber, jadi pemimpin harus dapat menyusun tugas dengan mendahulukan prioritas. Dalam upaya pencapaian tujuan pemimpin harus dapat mendelegasikan tugas-tugasnya kepada staf. Kemudian pemimpin harus dapat mengatur waktu secara efektif dan menyelesaikan masalah secara efektif.

(4) Pemimpin harus berpikir secara analitis dan konseptual

Seorang pemimpin harus menjadi seorang pemikir yang analitis dan konseptual. Selanjutnya dapat mengidentifikasi masalah dengan akurat. Pemimpin harus dapat menguraikan seluruh pekerjaan menjadi lebih jelas dan kaitannya dengan pekerjaan lain.

(a) Manajer adalah seorang mediator

Konflik selalu terjadi pada setiap tim dan organisasi. Oleh karena itu, pemimpin harus dapat menjadi seorang mediator (penengah).

(b) Pemimpin adalah politisi dan diplomat

Seorang pemimpin harus mampu mengajak dan melakukan kompromi, sebagai seorang diplomat, seorang pemimpin harus dapat mewakili tim dan organisasinya.

(c) Pemimpin membuat keputusan yang sulit

Seorang pemimpin harus dapat memecahkan masalah.

b) Konsep kepemimpinan yaitu :

(1) Kekuasaan

Yaitu kekuatan, otoritas dan legalitas yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mempengaruhi dan menggerakkan bawahan untuk berbuat sesuatu.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

(2) Kewibawaan

Yaitu kelebihan, keunggulan, keutamaan sehingga orang mampu mengatur orang lain, sehingga orang tersebut patuh pada pemimpin dan bersedia melakukan perbuatan tertentu.

(3) Kemampuan

Yaitu segala daya, kesanggupan, kekuatan dan kecakapan, ketrampilan tehnik maupun sosial yang dianggap melebihi dari kemampuan anggota biasa.

d) Azaz kepemimpinan yaitu sebagai berikut :

(1) Kemanusiaan

Mengutamakan sifat-sifat kemanusiaan, pembimbingan manusia oleh manusia, untuk mengembangkan potensi dan kemampuan setiap individu demi tujuan manusia.

(2) Efisiensi

Efisiensi tehnis maupun social, berkaitan dengan terbatasnya sumber – sumber materiil dan manusia, atas prinsip penghematan dan adanya nilai ekonomis serta azaz manajemen modern.

(3) Kesejahteraan dan kebahagiaan

4. Macam-macam gaya kepemimpinan

` Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang sedemikian rupa untuk mempengaruhi bawahannya agar dapat memaksimalkan kinerja yang dimiliki bawahannya sehingga kinerja organisasi dan tujuan organisasi dapat dimaksimalkan. Seorang pemimpin harus menerapkan gaya kepemimpinan untuk mengelola bawahannya, karena seorang pemimpin akan sangat mempengaruhi keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

Menurut Tjiptono gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Sementara itu, pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.[5]

Menurut Heidjrachman dan S,Husnan gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu. Jadi dapat disimpulkan bahwa menjadi pemimpin itu tidaklah mudah, banyak hal dan syarat tertentu yang harus dimiliki. Karena hakikat kepemimpinan adalah kemampuan mempengaruhi pihak lain.sehingga keberhasilan seorang pemimpin tergantung pada kemampuannya untuk mempengaruhi tersebut.

Menurut Prasetyo gaya kepemimpinan adalah suatu cara yag digunakan dalam proses kepemimpinan yang diimplementasikan dalam perilaku kepemimpinan seseorang untuk mempengaruhi orang lain, agar tidak bertindak sesuai dengan apa yang diinginkan. Sedangkan menurut Flippo gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan untuk mencapai suatu tujuan tertentu.[6]

Berikut beberapa gaya kepemimpinan menurut beberapa ahli:

a) Menurut Lewin ada tiga gaya kepemimpinan:[7]

1) Gaya kepemimpinan Autokrasi

Yaitu gaya kepemimpinan yang menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan pengembangan strukturnya, sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi.

Ciri-ciri kepemimpinan autokrasi menurut Sukanto:

(a) Semua kebijakan ditentukan oleh pemimpin

(b) Tehnik dan langkah kegiatannya didekte oleh atasan setiap waktu, sehingga langkah-langkah yang akan datang selalu tidak pasti.

---

[5] Bryan Johannes Tampi, " *Pengaruh gaya Kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia, TBK*,", Jurnal "acta Diurna, vol.3, No.4 Tahun 2014, hlm:3.

[6] Marwan Petra Surbakti," *Analisis Pengaruh Kepemimpinan Transformasional Dan Motivasi Terhadap Kinerja Karyawan", Skr*ipsi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, 2013, hlm: 16

[7] Ibid hlm:17-20

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

(c) Pemimpin biasanya membagi tugas kerja bagian dan kerjasama setiap anggota.

Ciri–ciri kepemimpinan autokrasi menurut Handoko dan Reksohadiprodjo:

(a) Pemimpin kurang memperhatikan kebutuhan bawahan
(b) Komunikasi hanya satu arah yaitu ke bawah saja
(c) Pemimpin mengambil jarak dari partisipasi kelompok aktif kecuali bila menunjukkan keahliannya.

2) Gaya kepemimpinan *partisipatif* (demokratis)

Yaitu suatu struktur yang pengembangannya menggunakan pendekatan pengambilan keputusan yang kooperatif. Dalam gaya kepemimpinan ini bawahan cenderung bermoral tinggi, dapat bekerjasama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri. Dalam kepemimpinan ini pemimpin cenderung mengikutsertakan karyawan dalam pengambilan keputusan, mendelegasikan kekuasaan, mendorong partisipasi karyawan dalam menentukan bagaimana metode kerja dan tujuan yang ingin dicapai dan memandang umpan balik sebagai suatu kesempatan untuk melatih karyawan.

Menurut Jerris gaya kepemimpinan partisipatif adalah gaya kepemimpinan yang menghargai kemampuan karyawan untuk mendistribusikan ilmu dan kreativitas untuk meningkatkan layanan, mengembangkan usaha yang menguntungkan sehingga dapat menjadi motivator bagi karyawan lain.

Ciri-ciri kepemimpinan partisipatif :

(a) Semua kebijakan terjadi pada kelompok diskusi dan keputusan diambil dengan dorongan dan bantuan dari pemimpin
(b) Kegiatan didiskusikan dan anggota diberikan kebebasan bekerja dengan siapa yang mereka pilih dan pembagian tugas ditentukan oleh kelompok.

3) Gaya kepemimpinan *Laissez-Faire* (kendali bebas)

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Adalah pemimpin yang secara keseluruhan memberikan karyawannya atau kelompok atau kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang sesuai dengan pandangan karyawan.

Ciri-ciri kepemimpinan kendali bebas :

(a) Kebebasan penuh bagi keputusan kelompok

(b) Bahan disediakan oleh pemimpin yang membuat orang siap untuk memberikan informasi pada saat ditanya

(c) Sama sekali tidak ada pasrtisipasi pemimpin dalam penentuan tugas

(d) Pemimpin membiarkan bawahannya untuk mengatur dirinya sendiri

(e) Pemimpin hanya menentukan kebijaksanaan dan tujuan umum

(f) Bawahan dapat mengambil keputusan yang relevan untuk mencapai tujuan yang dianggap cocok.

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin pada dasarnya berawal dari teori berikut :

1. Teori genetis/keturunan "*Leader are born and not born*", bahwa pemimpin itu dilahirkan (bakat lahir bukan dibuat).
2. Teori social "*Leader are made and not born*", bahwa pemimpin itu dibuat atau dididik bukannya lahir secara kodrati.
3. Teori ekologis artinya seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila dia memiliki bakat kepemimpinan.

b) Gatto mengemukakan gaya kepemimpinan adalah sebagai berikut:

1) Gaya direktif

2) Gaya konsultatif

Bahwa semua kegiatan berpusat pada pimpinan dan sedikit saja memberikan kebebasan orang lain untuk berkreasi dan bertindak yang diizinkan. Fungsi pemimpin dalam hal ini lebih banyak berkonsultasi, memberikan bimbingan, motivasi, memberi nasehat dalam rangka pencapaian tujuan.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

3) Gaya partisipatif

Pimpinan cenderung memberi kepercayaan pada kemampuan staf untuk menyelesaikan pekerjaan sebagai tanggugjawab mereka.

4) Gaya delegasi

Mendorong staf untuk mengambil inisitif sendiri. Kurang interaksi dan kontrol yang dilakukan pemimpin, sehingga upaya ini hanya bisa berjalan apabila staf memperhatikan tingkat kompetensi dan keyakinan akan mengejar tujuan dan sasaran orgnaisasi.

c) Tiga kepemimpinan menurut Kurt Lewin yaitu :

a) Pemimpin otokratis

Pada kepemimpinan otokratis kebanyakan membuat keputusan sendiri, tidak berkonsultasi dengan pengikut mereka, atau melibatkan dalam pengambilan keputusan. setelah membuat keputusan mereka memaksakan dan mengharapkan ketaatan.

b) Pemimpin demokratis

Pada kepemimpinan demokratis seorang pemimpin melibatkan pengikut mereka dalam proses pengambilan keputusan tetapi pemimpin juga telah membuat keputusan sendiri.

c) Pemimpin *laissez –faire*

Pada kepemimpinan ini, seorang pemimpin memiliki keterlibatan sangat sedikit dalam membuat keputusan, mereka cukup banyak memberikan kesempatan untuk para pengikut membuat keputusan. Dengan harapan keputusan yang diambil dapat memberikan motivasi bagi para pengikut. pemimpin memberikan kebebasan dalam pembuatan keputusan dan menyelesaikan pekerjaan menurut cara yang sesuai dengan pandangan karyawan.

d) Delapan tipe kepemimpinan menurut Wahjosumidjo yaitu :

1) Tipe Deserter

Sifatnya bermoral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpa loyalitas, tanpa ketaatan suara diramalkan.

2) Tipe birokrat

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Patuh pada peraturan dan norma.

3) Tipe Missionary

Terbuka, suka menolong, lembut hati dan ramah.

4) Tipe Developer

Sifatnya kreatif, dinamis, inovatif, memberikan atau melimpahkann wewenang dengan baik , menaruh kepercayaan kepada bawahan.

5) Tipe otokrat

Bersifat keras, dikatatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong dan bandel.

6) Tipe benevolent Autocrat

Lancar, tertib, ahli dalam mengorganisir dan besar rasa keterlibatan diri.

7) Tipe Compromiser

Tidak konsisten, tidak punya pendirian, tidak mempunyai keputusan dan berpandangan pendek.

8) Tipe Eksekutif

Pemimpin ini bersifat bermutu tinggi, dapat memberikan motivasi yang baik , berpandangan jauh ke depan.

e) Gaya kepemimpinan menurut Siagian yaitu :[8]

1) Tipe pemimpin otokratik

Seorang pemimpin yang otokratik adalah seorang pemimpin yang :

(a) Menganggap organisasi sebagai milik pribadi

(b) Mengidentikan tujuan pribadi dengan tujuan orgnaisasi

(c) Menganggap bahwa sebagai alat semata

(d) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat

(e) Terlalu tergantung pada kekuasaan formalnya

(f) Dalam tindakannya, penggeraknya sering menggunakan *approach* yang mengandung unsur paksaan dan *punitive* (bersifat menghukum).

[8] Bryan Johannes Tampi, " *Pengaruh gaya Kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT Bank Negara Indonesia, TBK,*", Jurnal "acta Diurna, vol.3, No.4 Tahun 2014, hlm:3-4

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

2) Tipe pemimpin yang militeristik

Pemimpin yang militeristik berbeda dengan seorang pemimpin modern. Seorang pemimpin militersitik memiliki sifat :

(a) Dalam menggerakkan bawahan, sistem perintah yang digunakan
(b) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung pada pangkat dan jabatan
(c) Senang kepada formalitas yang berlebihan
(d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahannya

3) Tipe pemimpin paternalistic

Tipe pemimpin paternalistic memiliki karakter sebagai berikut :

(a) Menganggap bahwa sebagai manusia yang tidak dewasa
(b) Bersikap terlalu melindungi
(c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan
(d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk memgambil inisiatif
(e) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahan untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasi
(f) Sering bersikap mau tahu

4) Tipe pemimpin kharismatik

Harus diakui bahwa untuk keadaan tentang seorang pemimpin yang demikian sangat diperlukan.

5) Tipe pemimpin demokratik

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratis lah yang paling tepat untuk organisasi modern karena seorang pemimpin demokratis memiliki karakteristik berikut:

(a) Senang menerima saran, pendapat dan bahkan kritikan dari bawahan
(b) Selalu berusaha mengutamakan kerjsama tim dalam usaha mencapai tujuan

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

(c) Selalu berusaha menjadikan lebih sukses dari pada nya

(d) Selalu berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin

f) Gaya kepemimpinan menurut Robbins:[9]

1) Gaya kepemimpinan kharismatik

Para pengikut terpacu kemampuan kepemimpinan yang heroik atau yang luar biasa ketika mereka mengamati perilaku-perilaku tertentu pemimpin mereka. Terdapat lima karakteristik pokok pemimpin kharismatik:

(a) Visi dan artikulasi

memiliki visi ditujukan dengan sasaran ideal yang berharap masa depan lebih baik dari status quo dan mampu mengklarifikasi pentingnya visi yang dapat dipahami orang lain.

(b) Risiko personal

Pemimpin kharismatik bersedia menempuh resiko personal tinggi, menanggung biaya besar, dan terlibat ke dalam pengorbanan diri untuk meraih visi.

(c) Peka terhadap lingkungan

Mereka mampu menilai secara realistis kendala lingkungan dan sumber daya yang dibutuhkan untuk membuat perubahan.

(d) Kepekaan terhadap kebutuhan pengikut.

Pemimpin kharismatik perseptif (sangat pengertian) terhadap kemampuan orang lain dan responsif terhadap kebutuhan dan perasaan mereka.

(e) Perilaku tidak konvensional

pemimpin kharismatik terlibat daalm perilaku yang dianggap baru dan berlawanan dengan norma.

2) Gaya kepemimpinan transaksional

Pemimpin transaksional merupakan pemimpin yang memandu atau memotivasi para pengikut mereka menuju sasaran yang ditetapkan

[9] *Ibid* , hlm : 4-5.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas. Gaya kepemimpinan transaksional lebih berfokus pada hubungan pemimpin dengan bawahan tanpa adanya usaha untuk menciptakan perubahan bagi bawahannya. Dalam kepemimpinan ini pemimpin memotivasi dan mempengaruhi bawahan dengan cara mempertukarkan reward dengan kinerja tertentu. Karakter pemimpin transaksional :

a) Imbalan kontingen, kontrak pertukaran imbalan atas upaya yang dilakukan, menjanjikan imbalan atas kinerja baik, mengakui pencapaian.
b) Manajamen berdasar pengecualian (aktif), melihat dan mencari penyimpangan dari aturan dan standar, menempuh tindakan perbaikan.
c) Manajemen berdasar pengecualian (pasif), mengintervensi hanya jika standar tidak dipenuhi
d) Laissez-*faire*, melepas tanggungjawab, menghindari pembuatan keputusan.

3) Gaya kepemimpinan visioner

Kemampuan mencipatakan dan mengartikulasikan visi yang realistis, kredibel dan menarik mengenai masa depan orgnasisasi yang tengah tumbuh dan membaik. Visi ini jika diseleksi dan diimplementasikan secara tepat mempunyai kekuatan besar yang bisa mengakibatkan terjadinya lompatan awal ke masa depan dengan membangkitkan ketrampilan, bakat dan sumber daya untuk mewujudkanya.

4) Gaya kepemimpinan transformasional

Kepemimpinan menjadi sangat urgent dalam mengawal kemajuan bagi organisasi dalam kondisi yang seringkali menghadapi perubahan yang tidak menentu. Perubahan tersebut membutuhkan seorang pemimpin yang mampu mengantisipasi perubahan dengan pengetahuan yang komprehensif dalam mentransformasikan

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

perubahan organisasi. Salah satu model kepemimpinan yang sesuai dalaam hal pengelolaan perubahan adalah model kepemimpinan transformasional.

Kepemimpinan transformasional merupakan kepemimpinan yang membawa organisasi pada sebuah tujuan baru yang lebih besar dan belum pernah dicapai sebelumnya dengan memberikan kekuatan mental dan keyakinan kepada para anggota agar mereka bergerak secara sungguh-sungguh menuju tujuan bersama tersebut dengan mengesampingkan kepentingan pribadi. Kepemimpinan ini menunjuk pada proses membangun komitmen terhadap sasaran organisasi dan memberi kepercayaan kepada para pengikut untuk mencapai sasaran tertentu.

Robbins mengemukakan kepemimpinan transformasional adalah suatu kepemimpinan dimana pemimpin memotivasi bawahannya untuk mengerjakan lebih dari yang diharapkan semula dengan meningkatkan rasa pentingnya bawahan dan nilai pentingnya pekerjaan.[10]

Dari peran kepemimpinan inovasi maka gaya kepemimpinan yang muncul adalah :

a) *Charismatic*

   Pemimpin mengkomunikasikan visi inovasi, memberikan energi kepada orang lain untuk berinovasi dan mempercepat proses inovasi

b) *Instrumental*

   Pemimpin menyusun/mengatur dan kontrol proses inovasi

c) *Strategic*

   Pemimpin menggunakan kekuasaan hirarkisnya untuk mendukung inovasi organisasi.

[10] James Tatilu dkk, "K*epemimpinan transaksional, transformasional, servant leadership pengaruhnya terhadap kinerja karyawan pada PT.Sinar Galesong Pratama Menado*", Jurnal EMBA, vol.2, no.1 , Fakultas Ekonomiu dan Bisnis, Jurusan Manajemen Universitas Samratulangi Manado, 2014, hlm : 297.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

d) *Interactive*

Pemimpin memberdayakan orang lain untuk berinovasi , bekerja sama dengan mereka untuk berinovasi dan menunjukkan mereka bagaimana menjaid pemimpin inovasi dalam orgnaisasi.

Gaya kepemimpinan dalam peran kepemimpinan yaitu :

1. *Charismatic innovation leadership*

   Pemimpin kharismatik mengkomunikasikan visi inovatif, menyemangati orang lain untuk berinovasi dan mempercepat proses inovasi.

2. *Strategic innovation leadership*

   Strategi pemimpin menggunakan kekuasaan hirarkis mereka untuk mendukung perubahan dalam organisasi.

3. *Interactive innovation leadership*

   Pemimpin interaktif memberdayakan orang lain untuk berinovasi,bekrjasama dengan mereka untuk berinovasi dan menunjukkan kepada mereka bagaimana menjadi pemimpin inovasi itu sendiri.

g) Gaya kepemimpinan menurut Bass dan Avilio[11]

1) Kepemimpinan transaksional

Dalam bentuk kepemimpinan ini pemimpin berinteraksi dengan bawahannya melalui proses transaksi. Yaitu :

(a) *Contingen Reward*

Jika bawahan melakukan pekerjaan untuk kepetingan yang menguntungkan organisasi, maka kepada mereka dijanjikan imbalan setimpal.

(b) *Management by exception-active*

Pemimpin secara aktif dan ketat memantau pelaksaaan tugas pekerjaan bawahannya agar tidak membuat kesalahan . atau agar kesalahan tersebut dapat secepatnya diketahui untuk diperbaiki.

[11] Marwan petra Surbakti, *analisiis pengaruh kepemimpinan transformational dan motivasi terhadap kinerja karyawan (studi pada PT keerta Api Indonesia Semarang)*, Skripsi, Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang, 2013, hlm : 25-26

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

(c) *Managemen By Exception passive*

Pemimpin baru bertindak setelah terjadinya kegagalan atau kesalahan dalam proses pencapaiana tujuan atau setelah benar-benar timbul masalah yang serius.

(d) *Laissez faire*

Pemimpin membiarkan bawahannya melakukan tugas pekerjaannya tanpa ada pengawasan dari dirinya. Mutu dan hasil pekerjaan seluruhnya merupakan tanggungjawab bawahannya.

2) Kepemimpinan Transformasional

Kepemimpinan transformasional menurut Bass adalah pemimpin yang mempunyai kekuatan untuk mempengaruhi bawahan dengan cara-cara tertentu. Dengan penerapan kepemimpinan tranformasional bawahan merasa dipercaya, dihargai, loyal dan respek kepada pemimpin. Pada akhirnya bawahan akan termotivasi untuk melakukan lebih dari yag diharapkan. Menurut aviolo bahwa fungsi utama seorang pemimpin transformasional adalah memberikan pelayanan sebagai katalisator dari perubahan (*catalyst of change),* namun saat bersamaan sebagai seorang pengawas dari. perubahan *(a controller of change).*[12]

Kepemimpinan transformasional dipahami sebagai gaya kepemimpinan yang melibatkan pengikut, memberikan inspirasi bagi para pengikutnya, serta berkomitmen untuk mewujudkan visi bersama dan tujuan bagi suatu organisasi, serta menantang para pengikutnya utuk menjadi pemecah masalah yang inovatif dan mengembangkan kapasitas kepemimpinan melalui pelatihan dan pendampingan.

[12] Aviolo dalam Thomas stefanus Kaihutu dan wahju Astjarjo R," *Kepemimpinan Transformasional Dan Pengaruhnya Terhadap Kepuasan Atas Kualitas Kehidupan Kerja,Komitmen Orgnaisasi Dan Perilaku Ekstra Peran :Studi Pada Guru-Guru SMU Di Kota Surabaya*," Journal vol 98.no.1, Jurusan ekonomi manajemen fakultas ekonomi, Universitas Kristen Petra, 2007.hlm:51

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Konsep kepemimpinan transformasional dikembangkan oleh Bass untuk melengkapi teori kepemimpinan transaksional. Bass mendefinisikan kepemimpinan transformasional adalah seseorang yang meningkatkan kepercayaan diri individual maupun grup, membangkitkan kesadaran dan ketertarikan dalam grup dan orgnanisasi dan mencoba untuk menggerakkan perhatian bawahan untuk pencapaian dan pengembangan eksistensi. Sedangkan menurut Avolio pada awalnya kepemimpinan transformasional ditunjukkan melalui tiga perilaku yaitu karisma, konsiderasi individual dan stimulasi intelektual. Namun pada perkembangannya, perilaku karisma kemudian dibagi menjadi dua yaitu karisma idealisasi pengaruh dan motivasi inspirasional.

Memang pada dasarnya karismatik dan motivasi inspirasional tidak dapat dibedakan secara empiris tetapi perbedaan konsep antara kedua perilaku tersebut membuat kedua faktor di atas dipandang sebagai dua hal yang berbeda, oleh karena itu pada perkembangan berikutnya Menurut Bass untuk dapat menghasilkan produktivitas, kepemimpinan tranformasional telah didefinisikan sebagai *fours I's: Individualized influence, inspirational motivation, intellectual stimulation, dan individualized consideration.*

Ada empat komponen yang harus dimiliki kepemimpinan trasnformasional ,yag dikenal dengan 4I yaitu sebagai berikut :

a) *Idealized Influence (II)*/ pengaruh idealis

Idealisasi pengaruh adalah perilaku yang menghasilkan standar perilaku yang tinggi, memberikan wawasan dan kesadaran akan visi, menunjukkan keyakinan, menimbulkan rasa hormat,bangga dan percaya, menumbuhkan komitmen dan unjuk kerja melebihi ekspektasi, dan menegakkan perilaku moral yang etis.

Pemimpin yang memiliki idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku antara lain mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan berusaha meniru

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

perilaku dan mengidentifikasi diri dengan pemimpinnya, menginspirasikan bawahan untuk menerima nilai-nilai,norma-norma dan prinsip-prinsip bersama,mengembangkan visi bersama, menginspirasikan bawahan untuk mewujudkan standar perilaku secara konsisten, mengembangkan budaya dan ideologi organisasi yang sejalan dengan masyarakat pada umumnya. Pemimpin berfungsi sebagai teladan yang ideal bagi para pengikut, Pemimpin yang idealisasi pengaruh akan menunjukkan perilaku diantaranya mengembangkan kepercayaan bawahan kepada atasan, membuat bawahan meniru perilaku, mengsinpirasi bawahan.

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara mempengaruhi pengikut mereka sehingga pengikut dapat mengagumi, menghormati, sehingga dapat dipercaya. Ada dua aspek yang dilihat untuk pengaruh ideal yaitu perilaku pemimpin yang memiliki banyak pengaruh ideal adalah bersedia untuk mengambil resiko dan konsisten dan tidak sewenang-wenang.[13]

b) *Inspirational motivator (IM)/* Motivasi yang memberikan inspirasi

Motivasi inspirasional adalah sikap yang senantiasa menumbuhkan tantangan, mampu mencapai eskpektasi yang tinggi, mampu membangkitkan antusiasme dan motivasi orang lain, mendorong intuisi dan kebaikan pada diri orang lain. Pemimpin mampu membangkitkan semangat anggota tim melalui antusiasme dan optimism. Pemimpin juga memanfaatkan simbol-simbol untuk memfokuskan usaha dn mengkomunikasikan tujuan-tujuan penting dengan cara yang sederhana. Pemimpin yang memiliki motivasi inspirasional

[13] Isnaini Muallidin," *Kepemimpinan Transformasional Dalam Kajian Teoritik Dan Empiris",* Paper Mata Kuliah Leadership, Program Doktor Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi Universitas Brawijaya, 2013, hlm: 7

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

mampu meningkatkan motivasi dan antusiasme bawahan, membangun kepercayaan diri terhadap kemampuan untuk menyelesaikan tugas dan mencapai sasaran kelompok.

Pemimpin transformasional memiliki kemampuan untuk menginspirasi dan memotivasi pengikutnya. Gabungan kedua komponen *Idealized Influence* (II) dan *Inspirational motivator* (IM) menandakan charisma yang dimiliki oleh pemimpin transformasional menginspirasi bawahan untuk mencapai masa depan yang lebih baik, membimbing bawahan mencapai sasaran melalui usaha, pengembangan diri, unjuk kerja maksimal, mengarahkan potensi bawahan secara total dan mendorong bawahan untuk bekerja lebih dari biasanya.

Pemimpin transformasional berperilaku dengan cara memberikan motivasi dan menginspirasi orang-orang di sekitar mereka dengan memberikan arti dan tantangan bekerja. Semangat tim terangsang, antusiasme akan ditampilkan. Sehingga pemimpin mendapatkan pengikut yang aktif terlibat dengan pola komunikasi yang intens serta menunjukkan komitmen terhadap tujuan dan visi bersama.[14]

c) *Individualized Consoderation (IC)* / Konsiderasi / pertimbangan Individual

Konsiderasi individual adalah perilaku yang selalu mendengarkan dengan penuh kepedulian dan memberikan perhatian khusus, dukungan, semangat dan usaha pada kebutuhan prestasi dan pertumbuhan anggotanya. Pemimpin transformasional menunjukkan perhatian yang tulus untuk kebutuhan dan perasaan pengikutnya. perhatian pribadi kepada pengikut masing-masing adalah elemen kunci dalam membawa keluar usaha mereka yang terbaik.

[14] Isnaini Muallidin, *ibid*

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Dalam hal ini bawahan dan rekan kerja dikembangkan secara suksesif dalam meningkatan potensi yang mereka miliki. Konsiderasi ini sangat mempengaruhi kepuasan bawahan terhadap atasannya dan dapat meningkatkan produktivitas bawahan. Konsiderasi memunculkan antara lain dalam bentuk memperlakukan bawahan secara individu dan mengekspresikan penghargaan untuk setiap pekerjaan yang baik. Pemimpin transformasional memberikan perhatian khusus terhadap kebutuhan pengikut serta membantu pencapaian pertumbuhan potensial pengikut.

d) *Intellectual stimualation (IS)* /Stimulasi Intelektual

Adalah proses meningkatkan pemahaman dan merangsang timbulnya cara pandang baru dalam melihat permasalahan, berpikir dan berimajinasi serta dalam menetapkan nilai-nilai kepercayaan. Dalam melakukan kontribusi intelektual melalui logika, analisa dan rasionalitas pemimpin menggunakan symbol sebagai media sederhana yang dapat diterima oleh pengikutnya. Pemimpin menantang pengikutnya untuk menjadi inovatif dan kreatif. Kesalahpahaman umum adalah pemimpin transformasional "lunak" tetapi keyataannya adalah bahwa mereka terus menerus menyemangati pengikutnya untuk mencapai tingkat kinerja yang lebih tinggi melalui proses stimulasi akan meningkatkan kemampuan bawahan dalam memahami dan memecahkan masalah, berpikir dan berimajinasi juga perubahan dalam nilai-nilai dan kepercayaan.

Kepemimpinan seorang pemimpin yang diperlihatkan dan diterapkan ke dalam suatu gaya kepemimpinan merupakan salah satu faktor dalam peningkatan kinerja karyawan, karena pada dasarnya sebagai tulang punggung pengembangan organisasi dalam mendorong dan mempengaruhi semangat kerja yang baik kepada bawahan. Untuk itu pemimpin perlu memikirkan dan

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

memperlihatkan gaya kepemimpinan yang tepat dalam penerapannya.

Model kepemimpinan transformasional merupakan model yang relative baru. Konsep kepemimpinan tranformasional mengintegrasikan ide-ide yang dikembangkan dalam pendekatan watak, gaya dan kontingensi. Kebanyakan teori terbaru dari kepemimpinan transformasional terpengaruh oleh Burns. Menurut Burns kepemimpinan tranformasional menyerukan nilai-nilai moral dar pada pengikut dalam upayanya untuk meningkatkan kesadaran mereka tentang masalah etis dan untuk memobilisasi energi dan sumber daya mereka untuk mereformasi instistusi. Kepemimpinan transformasional berbeda dengan kepemimpinan lain, kepemimpinan transformasional adalah kepemimpinan yang berlangsung melebihi dari sekedar pertukaran atau imbalan bagi kinerja yang ditampilkan oleh pengikut tetapi lebih didasarkan pada kepercayaan dan komitmen.

Kepemimpinan transformasional inilah sungguh-sungguh diartikan sebagai kepemimpinan yang sejati karena kepemimpinan ini sungguh bekerja menuju sasaran yang mengarahkan organisasi pada suatu tujuan yang tidak pernah diraih sebelumnya. Dengan diterapkannya kepemimpinan transformasional maka bawahan akan merasa dipercaya, dihargai dan bawahan akan lebih menghargai pimpinannya.[15]

Kepemimpinan transfromasional meningkatkan kesadaran para pengikutnya dengan menarik cita-cita dan nilai seperti keadilan (*justice*), kedamaian (*peace*), dan persamaan (*equality*), pemimpin yang menerapkan gaya kepemimpinan transformasional dengan karakteristik yang diungkapkan Bass akan menyebabkan terjadinya perubahan yang konstan menuju arah perbaikan bagi organisasinya.

[15] Martha Andy p,dkk, *Pengaruh Gaya Kepmimpinan Transformasional dan Kepemimpinan Transaksional Terhadap Kinerja Karyawan,* fakultas ilmu administrasi, Universitas Brawijaya Malang, hlm :3

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Dengan perubahan positif tersebut, pegawai siap untuk menerima tugas yang diberikan pemimpin tanpa beban, senang dan puas dalam melakukan pekerjaannya serta akan meningkatan produktivitas dan kinerja pegawai yang bersangkutan.

Menurut Bass faktor-faktor yang mempengaruhi kepemimpinan transformasional adalah :[16]

1) Karisma

   Karisma ditandai dengan kekuatan visi dan penghayatan akan misi, menimbulkan hormat, meningkatan optimisme, menekankan pentingnya tujuan dan pemimpin akan membuat bawahan memiliki kepercayaan diri.

2) Inspirasional

   Inspirasional mencakup kapasitas seorang pemimpin untuk menjadi panutan bagi bawahannya. Pemimpin menyampaikan tujuan yang jelas dan menjadi contoh yang baik bagi bawahannya, mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.

3) Perhatian individual

   Perhatian dapat berupa bimbingan dan monitoring kepada bawahan. Pemimpin memberikan perhatian personal terhadap bawahannya dan memberi perhatian khusus agar bawahan dapat mengembangkan kemampuan.

4) Stimulus intelektual

   Stimulus intelektual yaitu kemampuan pemimpin untuk menghilangkan keengganan bawahan untuk mencetuskan ide-ide , mendorong bawahan lebih kreatif dan menstimulus pemikiran dari bawahan dalam memecahkan permsalahan.

Penelitian yng dilakukan oleh Ida Ayu membuktikan bahwa kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja. Penelitian

[16] *Ibid*,hlm:4

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

serupa dilakukan oleh Heri susanto mengenai pengaruh kepemimpinan terhadap kinerja karyawan membuktikan bahwa kepemimpinan tidak berpengaruh signifikan.

Kepemimpinan transformasional dimulai dengan kesadaran. Kesadaran orang akan pikiran dan perasaan mereka sendiri dan bagaimana tindakan mereka dan orang lain disekitar mereka. Seiring dengan perkembangan kesadaran seseorang, orang akan mulai melihat kekuatan motivasi yang mereka miliki, apa yang mendorong mereka, gairah hidup mereka, niai dan bagaimana ini mempengaruhi pikiran perasaan dan tindakan mereka dengan orang lain. Ketika orang menjadi sadar akan meningkatkan persepsi mereka akan sesuatu hal dan dapat memilih tindakan yang tepat menghadapi kebutuhan situasi dan orang disekitar kita, maka yang terpenting adalah bagaimana orang bisa berada atau memahami dalam situasi dan pemikiran orang di sekitarnya.kepemimpinan transformational mengilhami keutuhan itu, sehingga pikiran ,perasaan dan tindakan menjadi konsisten.

B. Skill Competence

Kompetensi berasal dari kata *competency*" yang diartikan sebagai kecakapan, kemampuan. Menurut Stephen Robbin kompetensi adalah kemampuan (*ability*) atau kapasitas seseorang untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan, dimana kemampuan ini ditentukan oleh kemampuan intelektual dan kemampuan fisik.

Kompetensi menurut Spencer&spencer adalah karakeristik dasar yang dimiliki oleh seorang individu yang berhubungan secara kausal dalam memenuhi kriteria yang diperlukan dalam menduduki jabatan. Dilihat dari disiplin perilaku organisasi, kompetensi bersama dengan komitmen termasuk pada kelompok faktor karakteristik individu anggota organisasi. Para ahli perilaku organisasi mengatakan bahwa konsep kompetensi dipahami sebagai gabungan dari kemampuan dan ketrampilan.

Dari beberapa pengertian tersebut maka penulis menyimpulkan bahwa kompetensi adalah karakteristik seseorang yang berkaitan dengan kinerja.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Kompetensi adalah karakter dasar yang dimiliki atau bagian kepribadian yang mendalam dan melekat pada seeorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tuga pekerjaan sebagai dorongan untuk mempunyai pretasi dan keinginan berusaha agar melaksanakan tugas dengan efektif.

Beberapa makna yang terkandung di dalam kompetensi:

1. Karakteristik dasar (*Underlying Characteristic)*

   Kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.

2. Hubungan kausal (*causally related*)

   Kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memperediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula.

3. Kriteria (*criterian referenced*)

   Yang dijadikan acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kompetensi merupakan sebuah karakteristik dasar seseorang yang mengindikasikan cara berfikir, bersikap dan bertindak serta menarik kesimpulan yang dapat dilakukan dan dipertahankan oleh seseorang pada waktu periode tertentu. Sudarmanto mendefinisikan kompetensi adalah suatu attibut untuk melekatkan sumber daya manusia yang berkualitas dan unggul. Atribut tersebut adalah kualitas yang diberikan pada orang atau benda yang mengacu pada karateristik tetentu yang diperlukan untuk dapat melaksanakan pekerjaan secara efektif. Atribut tersebut terdiri dari pengetahuan, ketrampilan dan keahlian.

Terdapat lima tipe karakteristik dari kompetensi yaitu motif (kemauan konsisten sekaligus menjadi sebab dari tindakan), faktor bawaan (karakter dan respon yang konsisten), konsep diri (gambaran diri), pengetahuan

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

(informasi dalam bidang tertentu) dan ketrampilan. Kompetensi karyawan sangatlah beragam, maka diperlukan standar berupa penguasaan kompetensi terstandar yang harus dicapai oleh karyawan. Kompetensi ini ditentukan berdasarkan tuntutan pekerjaan maupun masyarakat dan harus memenuhi konteks global maupun Indonesia. Dengan adanya standar kompetensi maka akan menajdi acuan pelaksanaan uji kompetensi dalam rangka untuk memenuhi tingkat peguasaan kompetensi oleh karyawan.

Dari hasil uji kompetensi maka bagi yang lulus akan diberikan sertifikat kompetensi sebagai bukti penguasaan kompetensi dan bagi yang tidak lulus harus mengikuti diklat atau jeni pembinaan lain supaya mencapai kompetensi yang telah ditentukan sehingga dapat mengikuti uji kompetensi ulang. Dengan pola dan standar yang demikian maka diharapkan akan tercipta karyawan yang kompeten dan profesional.

Uji kompetensi merupakan proses pengukuran dan penilaian kompetensi seseorang dengan tujuan menyimpulkan nilai atau peringkat kompetensi seseorang dalam suati jenis bidang pekerjaan keahlian atau profesi tertentu, serta menggunakan kesimpulan tersebut dalam proses pengambilan keputusan tentang status atau kedudukan seseorang yang bersangkutan berikut rekomendasi tindak lanjutnya. Dalam pelaksanaan uji kompetensi harus memenuhi prinsip-prinsip :

1. Menggunakan instrument yang valid dan reliabel
2. Bersifat adil
3. Komprehensif
4. Terbuka
5. Berkesinambungan/berkelanjutan
6. Fleksibel

Pengukuran uji kompetensi dapat dilakukan dengan berbagai pendekatan atau metode yaitu :

1. Pengujian kerja nyata

   Peserta diobservasi dalam kondisi sebenarnya di lapangan kerja, bahkan secara tidak sadar dia diobservasi karena dikhawatirkan jika pelaksanaan

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

ujian secara nyata diketahui maka bisa membuat seseorang tertekan dan tidak menunjukkan kompetensi yang sebenarnya.tetapi jika orang tersebut siap mental untuk diuji maka pelaksanaan observasi bisa dilakukan dengan pemberitahuan lebih dahulu, sehingga seseorang terhindar dari kesalahan yang tidak perlu.

2. Pengujian simulasi kerja

   pengujian ini dilakukan apabila tidak memungkinkan untuk menghadirkan situasi yang sebenarnya dalam proses pengujian, msalnya karena benda yang menjadi obyek pengerjaan terlalu besar, terlalu berbahaya, atau pada saat pengujian dilakukan ternyata jenis pekerjaan yang dimaksud dalam unit kompetensi tersebut tidak sedang ada.

3. Pengujian tertulis
4. Pengujian wawancara.

Spancer mengemukakan bahwa kompetensi individu merupakan karakter sikap dan perilaku, atau kemampuan individual yang relative bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal, sera kapasitas pengetahuan kosntektual[17].

Spancer mengklasifikasikan dimensi dan komponen kompetensi individual menjadi tiga yaitu :

1) Kompetensi intelektual

   Adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan intelektual individu (dapat berupa pengetahuan, ketrampilan, pemahaman professional, pemahaman kontekstual) yang bersifat realatif stabil ketika menghadapi permasalahan ditempat kerja yang dibentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan kontekstual.

   Kompetensi intelektual ini terinternalisasi dalam bentuk Sembilan kompetensi yaitu:

[17] Spancer, *ibid*

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

a) Berprestasi

Yaitu kemauan atau semangat seseorang untuk berusaha mencapai kinerja terbaik dengan menetapkan tujuan yang menantang serta menggunakan cara yang lebih baik dan secara terus menerus.

b) Kepastian kerja

Yaitu kemampuan dan kemauan seseorang untuk meningkatkan kejelasan kerja dengan menetapkan rencana yang sisteamtik dan mampu memastikan pencapaian tujuan berdasrkan data/informasi yang akurat.

c) Inisiatif

Yaitu kemauan seseorang untuk bertindak melebihi tuntutan seseorang, atau sifat keinginan untuk menegtahui hal-hal yang baru dengan mengevaluasi, menyeleksi, dan melaksanakan berbagai metode dan startegi untuk meningkatkan kinerja. Inisiatif juga sangat berkaitan erat dengan konsep kreativitas, yaitu kompetensi yang berhubungan dengan kemmapuan seseorang untuk berpikir dan bertindak secara berbeda dari kebiasaan dan lebih efektif .

Dimensi dari kreativitas ini memiliki empat sifat/ciri yaitu

(1) Peka terhadap masalah
(2) Kaya akan gagasan/alternatif pemecahan
(3) Mampu menghasilkan ide asli
(4) Memiliki sikap fleksibelitas (bersedia mempetimbangkan berbagai gagasan)

d) Penguasaan informasi

Yaitu kepedulian seseorang untuk meningkatkan kualitas keputusan dan tindakan berdasarkan informasi yang handal dan akurat serta berdasarkan pengalaman dan pengetahuan atas kondisi lingkungan kerja (konteks permasalahan).

e) Berpikir analitik

Yaitu kemempaun seseorang untuk memahami situasi dengan cara menguraikan permasalahan menjadi komponen–komponen yang lebih

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

rinci serta menganalisis permasalahan secara sistematik/bertahap berdasarkan pendekatan logis.

f) Berpikir konseptual

Yaitu kemampuan seseorang untuk memahami dan memandang suatu permasalahan sebagai satu kesatuan yang meliputi kemampuan yang memahami akar permasalahan atau pola keterkaitan komponen masalah yang bersifat abstrak (kualitatif) secara sistematik.

g) Keahlian praktikal

Yaitu kemampuan menguasai pengetahuan eksplisit berupa keahlian untuk menyelesaikan pekerjaan serta kemauan untuk memperbaiki dan mengembangkan diri sendiri.

h) Kemampuan linguistic

Yaitu kemampuan untuk menyampaikan pemikiran atau gagasan seacara lisan atau tulisan untuk kemudian didiskusikan atau didialogkan sehingga terbntuk kesamaan persepsi.

i) Kemampuan naratif

Yaitu kemampuan untuk menyampaiakn pokok-pokok pikiran dan gagasan dalam suatu pertemuan formal atau informal dengan menggunakan media cerita, dongeng atau perumapamaan.

2) Kompetensi emosional

Kompetensi emosional adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk menguasai diri dan memahami lingkungan secara obyektif dan moralis sehingga pola emosinya realatif stabil ketika menghadapi berbagai permasalahan di tempat kerja yang terbentuk melalui sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan mental/emosional.

Kompetensi emosional individu terinternalisasi dalam bentuk enam tingkat kemauan dan kemampuan sebgai beikut :

a) Sensitifitas atau saling pengertian

Yaitu kemauan dan kemampuan memahami, mendengarkan dan menanggapi hal-hal yang tidak dikatakan orang lain, yang bisa berupa

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

pemahaman atas pemikiran dan perasaan serta kelebihan dan keterbatasan orang lain.

b) Kepedulian

Kepeduliaan terhadap kepuasan pelanggan internal dan eksternal, yaitu keinginan untuk membantu dan melayani pelanggan internal dan eksternal.

c) Pengendalian diri

Yaitu kemampuan untuk mengendalikan prestasi dan emosi pada saat menghadapi tekanan sehingga tidak melakukan tindakan yang negative dalam situasi appaun.

d) Percaya diri

Yaitu keyakinan seseorang untuk menunjukkan citra diri, keahlian, kemampuan serta pertimbangan yang positif.

e) Kemampuan beradaptasi

Yaitu kemampuan menyesuaikan diri dan bekerja secara efektif pada berbagai situasi dan mampu melihat dari setiap perubahan situasi.

f) Komitmen pada organisasi

Yaitu kemampuan seseorang untuk mengikatkan diri terhadap visi dan misi organisasi dengan memahami kaitan antara tanggungjawab pekerjaannya dengan utjuan organisasi secara keseluruhan.

3) Kompetensi sosial

Adalah karakter sikap dan perilaku atau kemauan dan kemampuan untuk membangun simpul-simpul kerjasama dengan orang lain yang realtif bersifat stabil ketika menghadapi permasalhan di tempat kerja yang berbentuk sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapsitas pengethuan social.

Kompetensi sosial terinternalisasi dalam tujuh tingkat kemauan dan kemampuan sebagai berikut:

a) Pengaruh dan dampak

Yaitu kemampuan meyakinkan dan mempengaruhi orang lain untuk secara efektif dan terbuka dalam berbagi penegetahuan, pemikiran dan

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

ide-ide secara perorangan atau dalam kelompok agar mau mendukung gagasan dan idenya.

b) Kesadaran berorganisasi

Kemampuan untuk memahami posisi dan kekuasaan secara komprehensif baik dalam organisasi maupun dengan pihak-pihak eksternal perusahaan.

c) Membangun hubungan kerja

Yaitu kemampuan untuk membangun dan memelihara jaringan kerja sama agar tetap hangat dan akrab

d) Mengembangkan orang lain

Yaitu kemampuan untk meningkatkan keahlian bawahan atau orang lain dengan memebrikan umpan balik yang bersifat membangun berdasarkan fakta yang spesifik serta memebrikan pelatihan, dan memberi wewenang untuk memberdayakan dan meningkatkan partisipasinya.

e) Mengarahkan bawahan

Yaitu kemampuan memerintah, mempengaruhi, dan mengarahkan bawahan dengan melaksanakan strategi dan hubungan interpersonal agar mereka mau mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

f) Kerja tim

Yaitu keinginan dan kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain secara kooperatif yang menjadi bagian yang bermakna dari suatu tim untuk mencapai solusi yang bermanfaat bagi semua pihak.

g) Kepemimpinan kelompok

Yaitu keinginan dan kemampuan untuk berperan sebagai pemimpin kelompokk dan mampu menjadi suri tauladan bagi anggota kelompok yang dipimpinnya.

Kinerja merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang berada dalam organisasi. Kinerja merupakan kunci yang harus berfungsi secara efektif agar organisasi secara keseluruhan dapat berhasil. Untuk itu kinerja yang baik harus dilakukan evaluasi secara terus menerus agar

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

mencapai keberhasilan secara individu ataupun secara orgnasasi. ada tiga kriteria dalam mengevaluasi kinerja individu yaitu tugas individu, perilaku individu dan ciri individu.

Terdapat lima karakteristik dari kompetensi profesi yang akan mempengaruhi kinerja karyawan yaitu :

a. Motif *(Motives*)

Yaitu sesuatu yang dipikirkan atau diinginkan oleh seseorang secara konsisten dan adanya dorongan untuk mewujudkannya dalam bentuk tindakan-tindakan. Misalnya orang memiliki motivasi berprestasi secara konsisten, maka dia akan bertanggungjawab penuh untuk mencapai tujuan yang diinginkan.

Marshaall juga mengatakan bahwa motif adalah pikiran-pikiran dan preferensi-preeferensi tidak sadar yang mendorong perilaku karena perilaku merupakan kepuasan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu[18].

b. Watak (*traits)*

Watak adalah yang membuat orang untuk berperilaku atau bagaimana seorang merespon sesuatu dengan cara tertentu. Watak merupakan karaketristik mental dan konsistensi respon seeorang terhadap rangsangan, tekanan, situasi atau infromasi. Hal ini dipertegas oleh Marshall yang mengatakan bahwa watak adalah karaketristik yang mengakar pada diri seseorang dan mencerminkan kecenderungan yang dimilikinya.misalnya percaya diri, kontrol diri,setres.

c. Konsep diri (*self- concept)*

Yaitu tata nilai luhur yang dijunjung tinggi oleh seseorang, yang mencerminkan tentang bayangan diri atau sikap diri terhadap masa depan yang dicita-citakan atau terhadap suatu fenomena yang terjadi di lingkungannya. Marshall juga megungkapkan bahwa konsep diri adalah gambaran yang dimiliki seseorang menganai dirinya sendiri dan hal mencerminkan identitas dirinya. Disamping itu Kreitner dan Kinicki juga

[18] Marshall, dalam Marliaana B, *ibid* hlm :253

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

mengatakan bahwa konsep diri adalah persepsi diri seseorang sebagai makhluk fisik, social dan spiritual[19].

d. Pengetahuan *(knowledge)*

Yaitu informasi yang memiliki makna yang dimiliki seseorang dalam bidang kajian tertentu. Pengetahuan merupakan kompetensi yang kompleks. Skor atas tes pengetahuan tidak dapat melihat apakah seseorang dapat melakukan pekerjaan berdasarkan pengetahuan yang dimiliki.

e. Ketrampilan *(skill)*

Yaitu kemampuan untuk melakukan suatu pekerjaan fisik atau mental. Dale mengatakan bahwa ketrampilan adalah aspek perilaku yang bisa dipelajari melalui latihan yang digunakan untuk memenuhi tuntutan pekerjaan.

Menurut Gordon beberapa aspek yang terkamdung dalam konsep kompetensi adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan (*knowledge*)
2. Pemahaman (*understanding*)
3. Kemampuan (*skill*)
4. Nilai (*value*)
5. Sikap (*attitude*)
6. Minat (*interst*)

Secara rinci,ada lima dimensi kompetensi yang harus dimiliki oleh semua individu, yaitu sebagai berikut :[20]

a) *Task skill*

Ketrampilan untuk melaksanakan tugas-tugas rutin sesuai dengan standar di tempat kerja.

b) *Task management skills*

ketrampilan untuk mengelola serangkaian tugas yang berbeda yang muncul dalam pekerjaan.

[19] B, Marliana, *op cit* , hlm:253

[20] Moehariono , 2010, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, Ghalia Indonesia, bogor , hlm : 15

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

c) *Contingency management skills*

Ketrampilan mengambil tindakan yang cepat dan tepat bila timbul suatu masalah dlam pekerjaan.

d) *Job role environment skills*

Ketrampilan untuk bekerjasama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja.

e) *Transfer skills*

Ketrampilan untuk beradaptasi dengan lingkungan kerja yang baru.

Kompetensi sering digunakan sebagai kriteria utama untuk menentukan kerja karyawan. Perusahaan akan mempromosikan karyawan yang memenuhi kompetensi yang dibutuhkan. Karena kompetensi merupakan suatu kecakapan dan kemampuan individu dalam mengembangkan dan menggunakan potensi-potensi diriya dalam merespon perubahan –perubahan yang terjadi pada lingkungan organisasi atau tuntutan dari pekerjaan yang menggambarkan satu kinerja.

Kompetensi berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Semakin tinggi kompetensi yang dimiliki oleh karyawan dan sesuai dengan tuntutan peran pekerjaan maka kinerja karyawan akan semakin meningkat. Karyawan yang kompeten biasanya memiliki karaker dan sikap serta perilaku juga kemauan kerja yang stabil ketika menghadapi suatu situasi ditempat kerja, yang terbentuk dari sinergi antara karakteristik dalam kompetensi yaitu watak, kosnep diri, motivasi internal dan kapasitas pengetahuan kontekstualnya sehingga ia dengan cepat dapat mengatasi permasalahan kerja yang dihadapi, melakukan pekerjaan dengan tenang dan penuh dengan rasa percaya diri , memandang pekerjaan sebagai suatu kewajiban yang harus dilakukan secara ikhlas, dan secara terbuka meningkatkan kualitas diri melalui proses pembelajaran.

Hal ini akan memberikan dorongan yang kuat kepada karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dengan efisien dan efektif serta secara psikologis akan memberikan pengalaman kerja yang bermakna dan rasa tanggungjawab pribadi mengenai hasil-hasil pekerjaan

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

yang dilakukannya. Pada akhirnya , semua hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan baik yang berhubungan dengan factor pekerjaan maupun karakteristik personal. Hal ini didukung pernyataan teoritik dari spancer bahwa kompetensi intelektual, emosional dan social sebagai bagian dari kepribadian yang paling dalam pada seseorang dapat memprediksi atau mempengaruhi kefektifan kinerja individu. Sedangkan pernyataan empiris yang mendukung dinyatakan oleh Dyah Kusumastuti bahwa kompetensi individu berpengaruh positif dan siginfiikan terhadap kinerja.

C. Knowledge Sharing

Pengetahuan secara luas merupakan campuran dari pengalaman, nilai, informal kontekstual dan pandangan pakar yang memberikan kerangka untuk mengevaluasi dan menyatukan pengalaman baru dan informasi. Pengetahuan dimiliki dan diterapkan dalam pikiran pemilik pengetahuan.di perusahaan. Pengetahuan tidak saja pada dokumen atau tempat penyimpanan dokumen, tetapi juga pada rutinitas organisasi, proses, praktek dan norma perusahaan. Berdasarkan definisi tersebut, pengetahuan menjadi sangat penting dengan alas an sebagai berikut :[21]

1. Pengetahuan adalah asset institusi, yang menentukan jumlah tenaga kerja,informasi, ketrampilan dan struktur organisasi yang diperlukan.
2. Pengetahuan dan pengalaman perusahaan merupakan sumber daya berkelanjutan yang memberikan keuntungan daya saing dibandingkan dengan produk andalan dan teknologi yang tercanggih yang dimiliki.
3. Pengetahuan dan pengalaman mampu menciptakan , mengkomunikasikan dan mengaplikasikan segala sesuatu yang terkait untuk mencapai tujuan bisnis.

Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki oleh seorang individu yang bila dikombinasikan dengan informasi yang dimiliki oleh orang lain seperti pengalaman maka akan menjadi dasar untuk mengambil

[21] Hendri R,2012, *Pengaruh Knowledge Sharing Behavior Terhadap Kinerja Karyawan Staf Administrasi PT Guna Layana Kuasa* , Fakultas Ilmu Social Dan Politik, Program Ilmu Administrasi Niaga, Universoitas Indonesia, Depok Jakarta, Hlm:19-20.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

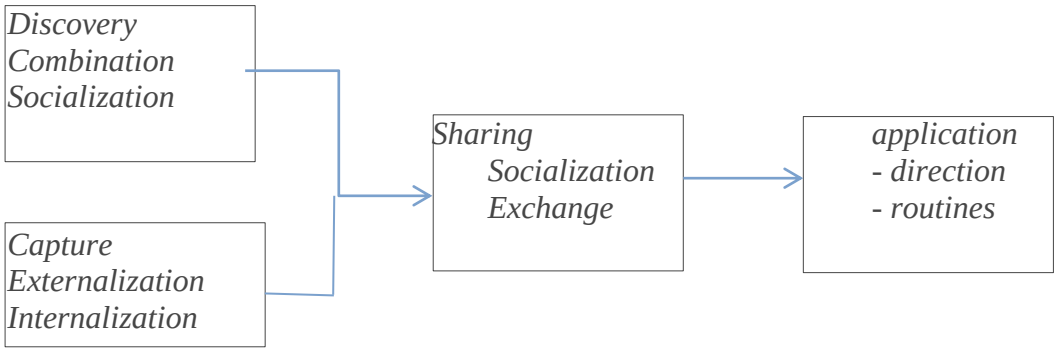
keputusan atau bertindak. Pengetahuan bukanlah sesuatu yang menjadi hak mutlak milik suatu pribadi atau suatu organisasi. Selain itu, pengetahuan adalah pemahaman tentang sesuatu hal berdasarkan interprestasi atas sebuah konteks permasalahan tertentu. Pengetahuan juga didefinisikan sebagai suatu hasil pemikiran, parktik, akses informasi dan kemampuan.

Pengetahuan dikategorikan menjadi dua yaitu *tacit knowledge* (pengetahuan *implisit*) merupakan pengetahuan yang masih berada dalam pikiran pemiliknya. Pengetahuan *implisit* terdiri dari komponen kognitif dan komponen teknis. Komponen kognitif merupakan kerangka berpikir yang tidak mudah diutarakan secara terstruktur, sedangkan komponen teknis adalah konsep konkrit yang dapat diutarakan secara eksplisit atau terstruktur. Sedangkan *explicit knowledge* merupakan pengetahuan yang sudah disampaikan secara eksplisit.

Pengetahuan dapat menjadikan suatu informasi menjadi lebih berharga atau mempunyai nilai (*value*) sehingga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan atau melaksanakan suatu tindakan. Melihat pentingnya pengetahuan, maka pengetahuan perlu dikelola dengan baik agar dapat menghasilkan value sehingga dibutuhkan manjemen pengetahuan (*knowledge management*) yang bertujuan untuk mengelola pengatahuan. *Knowledge management* adalah melakukan sesuatu yang dibutuhkan untuk mendapatkan hasil maksimal dalam pengelolaan sumber daya pengetahuan.

Manajemen pengetahuan terdiri dari empat proses seperti yang terdapat pada gambar berikut :

Gambar 2.1
Proses manajemen pengetahuan



http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Berdasarkan gambar tersebut diketahui bahwa *knowledge management* merupakan serangkaian kegiatan yang melibatkan proses *discovering* (menemukan), *capturing* (menangkap), *sharing* (berbagi) dan *applying* (menerapkan) pengetahuan. Proses tersebut didukung oleh tujuh sub proses ,antara lain :

1. *Combination*

   Combination merupakan proses mensintesis pengetahuan eksplisit baru yang lebih kompleks dari pengetahuan eksplisit yang sudah ada. Hal ini dapat dilakukan melalui komunikasi, integrasi dan sistematisasi beberapa pengetahuan eksplisit. Misalnya dengan *recategorized* dan *recontextualized* pengetahun yang ada.
2. *Socialization*

   Socialization merupakan proses mensintesis pengetahuan tacit dari pengetahuan tacit lainnya. Hal ini dapat dilakukan dengan melakukan kegiatan bersama.
3. *Externalization*

   Merupakan proses mengkonversi pengetahuan tacit ke dalam bentuk pengetahuan eksplisit (kata-kata, konsep, visual atau bahasa kiaasan) sehingga lebih mudah dipahami oleh orang lain. Hal ini dapat dilakukan dengan cara metafora, analogi da narasi.
4. *Internalization*

   Merupakan proses mengkonversi pengetahuan eksplisit ke dalam pengetahuan tacit. Hal ini bisa diartikan sebagai proses pembelajaran, misalnya mmeperoleh pengetahuan dari sebuah buku.
5. *Exchange*

   Merupakan proses berbagi pengetahuan eskplisit, hal ini digunakan untuk mentransfer penegtahuan eksplisit anatara individu, kelompok danorganisasi, misalnya pertukran dokumen.
6. *Direction*

   Merupakan suatu proses yag dilakukan oleh individu yang mmeiliki pengetahuan dengan cara mengarahkan tindakan individu lain tanpa

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

mentransfer pengetahuan yang diadikan daasar .misalnya dengan memebri instruksi atau keputusan.

7. *Routnes*

   Merupakan proses memanfaatkan pengetahuan yang tertanam di dalam prosedur, aturan dan norma-norma yang dijadikan pedoman kerja. Hal ini dapat dilakukan dengan pemggunaan IT dalam pekerjaan.

Dari semua proses, *sharing* (berbagi) pengetahuan merupakan salah satu yang tersulit karena banyak penghalang seseorang melakukan *sharing* antara lain, anggapan bahwa pengetahuan adalah kekuatan sehingga seseorang tidak mau berbagi pengetahuan yang ia miliki. Selain itu ada faktor kesibukan dimana kesibukan membuat seseorang tidak mempunyai waktu untuk berkumpul dengan orang lain untuk saling berbagi pengetahuan.

Berbagi pengetahuan (*knowledge sharing*) pada dasarnya merupakan tindakan menyediakan pengetahuan yang dibutuhkan oleh suatu individu ataupun suatu organisasi. Berbagi pengetahuan antar individu adalah proses dimana pengetahuan yang dimiliki oleh seseorang diolah menjadi bentuk yang dapat dipahami, diserap, dan digunakan oleh individu yang lain. Selain itu berbagi pengetahuan merupakan sebuah aktivitas dimana pengetahuan (informasi, skill dan keahlian) ditukarkan kepada orang lain, teman atau bahkan anggota keluarga dan komunitas pada sebuah organisasi *knowledge sharing* tidak hanya sekedar memberikan sesuatu kepada orang lain atau mendapatkan sesuatu dari mereka sebagai hasil timbal balik. Namun *knowledge sharing* terjadi ketika orang secara alami tertarik untuk membantu satu sama lain untuk membangun kompetensi dan kapasitas yang baru untuk bertindak. Jadi, *knowledge sharing* bukan sesuatu yang dipaksakan atau disiapkan secara formal, namun mengalir secara alamiah dan ada unsur kerelaan untuk membantu orang lain demi kemajuan atau mencapai tujuan tetentu. *Knowledge sharing* juga disebutkan merupakan proses penciptaan pembelajaran (*lesson learn*). Hal ini dimaksudkan bahwa melalui kegiatan *knowledge sharing*, maka seseorang akan mendapatkan pemahaman,

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

wawasan baru terhadap suatu hal peningkatan tersebut merupakan salah satu bentuk dari adanya pembelajaran.[22]

Knowledge sharing diartikan sebagai aktifitas mentransfer atau menyebarkan knowledge (termasuk *implicit* dan t*acit knowledge*) dari seseorang, grup atau organisasi ke orang atau organisasi yang lain. Dalam suatu grup atau organisasi aktivitas *knowledge sharing* dipengaruhi oleh berbagai faktor.

Hooff dan Ridder mendefinisikan bahwa *knowledge sharing* adalah proses dimana para individu saling mempertukarkan pengetahuan mereka *(tacit knowledge dan eksplicit knowledge*). Definisi ini mengimplikasikan bahwa setiap perilaku *knowledge sharing* terdiri atas *bringing (knowledge donating*) dan *getting (knowledge collecting). Knowledge Donating* yaitu perilaku mengkomunikasikan modal intelektual (*intellectual capital*) yang dimiliki seseorang kepada yang lainnya dan *knowledge collecting* yaitu perilaku individu untuk berkonsultasi dengan individu lainnya mengenai modal intelektual yang dimiliki. Kedua perilaku ini memiliki sifat yang berbeda dan dapat memberi pengaruh yang berbeda. Hooff dan Weenen mendefinisikan *knowledge sharing* sebagai aktivitas para individu saling bertukar *Intellectual capital personal. Knowledge sharing* adalah aktivitas mentransfer dan meyebarkan pengetahuan dari satu orang, kelompok atau orgnaisasi pada pihak lain.

Dalam Islam berbagi pengetahuan dan ilmu termasuk dalam konsep berdakwah, dan hukum dari berdakwah adalah wajib. Kewajiban berdakwah ini tidak hanya milik seorang *muballigh*, tetapi semua hamba Allah yang menjadi khalifah di muka bumi ini wajib berdakwah, sesuai dengan sabda Rasulullah *" Ballighu 'anni wallau aayah*" sampaikanlah walaupun hanya satu ayat. Jika kita pahami maka hadist tersebut memiliki dua makna penting yaitu eksistensi dan intruksi.

[22] Triana Elizabrth, *Analisis Knowledge Sharing Pada Mahasiswa Program Studi Teknik Informatika Stmik GT MDP, Citec Journal*, vol 1.no 4 , ISSSN:2354 5771, Tehnik infromatika Palembang, 2004, hlm: 298

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

1. Eksistensi

   Hadits yang mengandung kata "*ballighu*" artiya sampaikan adalah sebuah bukti bahwa tabligh atau menyampaikan adalah sifat wajib Rasul. Dengan didukung sifat wajib lainnya amanah . eksistensi lain dari hadits tersebut adalah "*wallau aayah*" yang artinya walau satu ayat, maknanya adalah bahwa untuk menyampaikan /berdakwah seseorang tidak perlu menunggu ilmunya tinggi, tidak harus menunggu seluruh info dan data ada. Tapi Rasul menyampaikan apa yang diperolehnya saat mendapatkan wahyu secara langsung.

2. Instruksi

   Sebuah konsekuensi logis bagi umat manusia, ketika mengetahui ada sebuah hadits yang merupakan wasiat Rasulullah maka harus menjalankannya. Kata pertama sampaikan apabila diartikan bermakna sekedar menginformasikan, tetapi menurut sebagian ulama kata sampaikan memiliki makna lebih "sampaikan sampai benar-benar sampai" supaya tercapai ada tiga unsur pendukung:

   a) *Communication Skill* (Tehnik Berkomunikasi)
   b) *Consistency* (Terus Menerus)
   c) *Qudwah* (Keteladanan)

   Instruksi berikutnya adalah frasa "*wallau Aayah* " memiliki makna bahwa menyampaiakn/berbagi apa yang dimiliki walau sekecil apapun. Tidak akan ilmu dan pengetahuan hilang saat dibagikan kepada orang lain. Justru akan semakin bertambah karena selalu di bagikan pada orang lain.

   Rasul bersabda من دل علي خير فله مثل اجر فا عله

   Barangsiapa yang menunjuki kepada kebaikan maka dia akan mendapatkan pahala yang sama seperti pahala orang yang mengerjakannya"

Berdasarkan uraian tersebut, dapat disimpulkan bahwa *knowledge sharing* adalah kesediaan individu dalam organisasi untuk menerima dan

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

menyebarkan informasi, pengetahuan dan ketrampilan yang mereka miliki kepada orang lain di dalam organisasi. Swift dan hwang membagi *knowledge sharing* dalam tiga hal yaitu membagikan secara sukarela, berkomunikasi dengan semua orang, menerima dan mendapatkan segala informasi dengan mudah dan bebas.[23]

Kemampuan berbagi pengetahuan adalah kemampuan individu untuk berbagi pengalaman, keahlian dan pengetahuan dengan karyawan lain dalam organisasi. Banyak faktor yang mempengaruhi kemampuan *knowledge sharing* baik dalam sektor publik maupun swasta. Selain faktor organisasi dan teknologi, individu merupakan sumber utama penggerak *knowledge sharing*. individu dalam organisasi (pegawai) memiliki kemampuan untuk berbagi pengalaman terkait dengan pekerjaan mereka, keahlian, pengetahuan dan informasi kontekstual dengan pegawai lain melalui interaksi formal dan informal dalam atau di tim atau unit kerja dan hal ini yang disebut sebagai *knowledge Sharing Capabilities* (KSC). KSC pegawai dipengaruhi oleh budaya organisasi, struktur organisasi,dan teknologi informasi.[24]

Knowledge sharing merupakan bagian dari *knowledge managemen*t .*knowledge sharing* adalah aktivitas dimana pengetahuan saling dipertukarkan antar individu untuk mengubahnya menjadi asset dan sumber daya organisasi. Didalam *knowledge sharing* juga mencakup proses komunikasi dimana satu atau dua bagian dari organisasi berpartisipasi dalam transfer pengetahuan kepada mengembangkan teknologi baru, produk baru. *Knowledge sharing* secara positif berkaitan dengan pengurangan biaya produksi, penyelesaian cepat dari pengembangan produk, kinerja tim, kemampuan inovasi. Perilaku *knowledge* dipengaruhi oleh factor lingkungan yang terdiri dari factor organisasi, karakter antar individu dan team dan karakteristik budaya yang mempengaruhi factor motivasi dan persepsi untuk *knowledge sharing*.

[23] *Ibid*
[24] Agustina Widi, 2013, *review artikel knowledge sharing, faktor yang mmepengaruhi knowledge sharing dan hambatan knowledge sharing*, Pascasarjana Manajemen dan Bisnis, IPB, Bogor

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Faktor yang mempengaruhi *knowledge sharing* adalah:[25]

1. Kepercayaan (*trust*)

   Sikap saling percaya memainkan peranan penting atas kelangsungan berbagi pengetahuan. Tanpa adanya kepercayaan, akan membuat seseorang enggan untuk berbagi pengetahuan. Membangun kepercayaan merupakan *critical factor* atas *knowledge sharing*

2. Kepuasan

   Ketika seorang individu merasakan kepuasan terhadap apa yang telah dilakukan hal ini memotivasi dia untuk berbagi pengetahuan kepada orang lain.

3. Keyakinan diri (*self efficacy*)

   Keyakinan diri merupakan keyakinan seseorang terhadap kemampuannya untuk mengatur dan melaksanakan tindakan – tindakan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan, dan berusaha untuk menilai tingkatan dan kekuatan di sleuruh kegiatan yang dilakukannya, seberapa kuat usahanya dan memprediksi keberhasilan yang akan dicapai. Keyakinan diri dapat membantu memotivasi indvidu utuk berbagi pengetahuan dengan orang lain. Keadaan ini pula yang akan meyakinkan individu bahwa dengan pengetahuan yang dimilikinya dapat menolong orang lain dan meningkan kinerja.

4. Kebudayaan organisasi (*Organizational culture*)

   Kebudayaan organisasi merupakan nilai yang dominan yang disebarluaskan dalam organisasi sebagai nilai, norma, kepercayaan dan *best practice* yang ditanamkan pada diri sendiri setiap individu.

5. *Reward* dan *incentive*
6. Infrastruktur teknologi informasi

Menurut kayes ada beberapa kompetensi yang diperlukan oleh seseorang dalam melakukan *knowledge sharing* adalah :

[25] Ibid, hlm : 299

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

1. *Valuing different cultures*

   Kemampuan untuk memahami kompleksitas norma budaya dan bagaimana hal tersebut memberi kontribusi bagi terciptanya pengetahuan baru.

2. *Building relationship within the host cultures*

   Dengan membangun hubungan dengan orang-orang lokal akan memungkinkan proses penciptaan pengetahuan baru.

3. *Listening and observing*

   Kemampuan mendengarkan dan mengamati akan membuat orang memahami budaya lokal dan praktik yang ada untuk mengerti rasional di belakang parktik tersebut.

4. *Coping with ambiguity*

   Kemampuan untuk melihat permasalahan bukan sebagai sesuatu yang menyebabkan kebingungan tetapi hanya menganggap sebagai sesuatu hal baru yang perlu dipelajari.

5. *Translating complex ideas*

   Kemampuan untuk menjelaskan ide yang kompleks dalam bahasa dan makna lokal.

6. *Taking action*

   Kemampuan untuk bertindak dan membuat keputusan

7. *Managing others*

   Kemampuan untuk mengorganisasikan staf local dan expatriate serta mengatasi konflik di antara mereka

Berbagi pengetahuan bertujuan untuk melakukan sesuatu yang berguna dengan berbagi pengetahuan dibuat dalam dua paradigma: pertama paradigma mengelola pengetahuan yang ada yang mencakup pengembangan *repository* pengetahuan (memo, laporan, artikel), kompilasi pengetahuan dan lain-lain, paradigma yang lain adalah untuk mengelola kegiatan pengetahuan khusus

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

yaitu akuisisi pengetahuan, penciptaan, distribusi, komunikasi, *sharing* dan aplikasi.[26]

Knowledge sharing di dalam perusahaan dipengaruhi oleh beberapa faktor, ada yang menyataan berbagi pengetahuan sering tergantung pada siapa yang meminta, seberapa sensitif pengetahuan yang diminta, perilaku dari pemilik pengetahuan dan motivasi mereka. Sedangkan menurut pendapat lain *knowledge sharing* dipengaruhi oleh faktor individual (seperti kurangnya rasa percaya, takut kehilangan kekuatan, kurangnya jaringan sosial), faktor organisasional kurangnya kepemimpinan, kurangnya system penghargaan yang tepat, kurangnya kesempatan untuk berbagi dan faktor teknologi.

Pada kenyataannya faktor-faktor yang dapat memotivasi kegiatan *knowledge sharing* dalam setiap organisasi dapat berbeda-beda. Hal ini tampak dari argument yang menyangkal bahwa penghargaan sejalan dengan rekognisi. pegawai ingin dikenali dan dihargai karena kontribusi modal intelektual yang mereka berikan bagi pengetahuan organisasi dan juga karena bantuan pegawai tersebut dalam meningkatkan inovasi. Jika pengetahuan sudah dihrargai dan diakui, maka budaya *knowledge is power* akan semakin berkurang karena akan terbentuk budaya terbuka dan berbagi serta membantu terbentuknya budaya *knowledge sharing* dan manjemen pengetahuan secara keseluruhan.[27]

Implementasi *knowledge sharing* sangat memerlukan peran aktif pegawai-pegawai di dalam organisasi.namun pada kenyataannya, mendorong pegawai untuk mau membagi pengetahuannya bukanlah hal yang mudah. Mereka tidak mau berbagi pengalaman mengenai kesalahan mereka padahal pengetahuan ini dapat mencegah pegawai lain dari kesalahan yang sama. Dalam implementasinya terdapat beberapa hal yang mejadi jambatan dalam *knowledge sharing* di dalam organisasi. Hendriks menguraikan empat Hambatan dalam *knowledge sharing* yaitu kurangnya waktu, jarak geografis, kurangnya kemampuan serta jarak kognitif yaitu perbedaan perspektif terkait

[26] *Ibid*, hlm:24
[27] *Ibid*,hlm:25

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

perbedaan kewarganegaraan dan bahasa, maupun perbedaan kerangka mental dan koseptual karena disiplin dan departemen yang berbeda. Hambatan dalam kurangnya waktu mengindikasikan bahwa pada kenyataannya keinginan untuk berbagi berbenturan dengan keinginan dan motivasi yang berhubungan dengan proses kerja utama.

Saat ini banyak orang memiliki pengetahuan tetapi enggan untuk berbagi. Diantara alasan orang enggan berbagi adalah:

1. Takut tersaingi
2. Merasa ilmunya kurang dan bukan siapa-siapa
3. Mempraktekkannya dahulu baru membagikannya (menjadi teladan)
4. Ingin mengeruk profit dari ilmunya (berbagi tetapi orang harus bayar)
5. Hanya mau berbagi ilmu umum, sedangkan ilmu khusus tidak dibagikan
6. Hanya ingin berbagi dengan teman dekat dan orang tertentu
7. Malas dan tidak peduli

D. Kinerja Karyawan

Kinerja meruapakan suatu konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi, dan karyawannya beradasarkan standard dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Secara umum kinerja *(performance)* didefinisikan sebagai tingkat keberhasilan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya.

Menurut Mathis kinerja (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Hal ini diperkuat oleh Aguinis yang menyatakan bahwa definisi dari kinerja tidak menyangkut mengenai hasil dari perilaku karyawan, tetapi hanya pada perilaku itu sendiri.kinerja yaitu perilaku atau apa yang karawan lakukan, bukan mengenai apa yang karyawan hasilkan atau hasil dari kerja mereka. Kinerja seseorang karyawan akan baik, jika karyawan mempunyai kemmapuan, pengetahuan, dan keahlian yang sesuai dengan pekerjaan yang diakukannya,

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

mempunyai kesediaan dan motivasi untuk bekerja, serta adanya imbalan/upah yang layak.[28]

Kinerja merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masig karyawan untuk membantu badan usaha dalam mencapai dan mewujudkan tujuan badan usaha. Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh.

Kinerja seseorang merupakan hal yan bersifat individual,karena setiap karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja adalah sebuah aksi bukan kejadian. Aksi kinerja itu sendiri terdiri dari banyak komponen dan bukan merupakan hasil yang dapat dilihat pada saat itu juga.

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi[29]. Kinerja juga dapat diartikan sebagai tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik. Kinerja merupakan prestasi (hasil) kerja karyawan atau pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan (standar target atau kriteria) yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.

Dari berbagai pengertian dapat disimpulkan kinerja merupakan hasil kerja baik itu secara kualitas maupun kuantitas yang telah dicapai oleh karyawan, dalam menjalankan tugas-tugasnya seusia dengan tanggungjawab yang diberikan organisasi, hasil kerja tersebut disesuaikan dengan yang diharapkan orgnaisasi mellaui kriteria atau standar yang berlaku dalam

---

[28] Hendri Rudiyanto, 2012,*Pengaruh Knowledge Sharing Behavior terhadap Kinerja karyawan staf administrasi PT GULAKU*, skripsi, Fakultas Ilmu Social dan Ilmu Politik, Program Ilmu Administrasi Niaga, hlm:16

[29] Moehariono, " *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, *Competency Based Human Resource Management*", hlm:60.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

organisasi, berhasil tidaknya kinerja organisasi dipengaruhi oleh karyawan secara individual maupun kelompok.

Kinerja dapat diukur dan diketahui jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria dan standar yang telah ditetapkan oleh organisasi. Sebenarnya karyawan bisa mengetahui seberapa besar kinerja mereka dengan cara informal melalui komentar atau penilaian baik atau buruk dari atasan, mitra kerja bahkan bawahan tetapi seharusnya penilaian kinerja juga harus diukur dengan melalui penilaian formal yang berkelanjutan, karena penilaian akan lebih lengkap dan detail.

Kinerja karyawan dalam periode waktu tertentu perlu di evaluasi atau dinilai karena penilaian terhadap kinerja karyawan merupakan bagain dari proses staffing yang ada dalam manajamen organisasi, yang di mulai dari proses rekruitmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan proses penilaian kerja .[30]

Dewasa ini menunjukkan bahwa banyak organisasi atau perusahaan mengabaikan fungsi penilaian terhadap kinerja, padahal penilaian terhadap kinerja merupakan bagian yang sangat penting dari manajamen kinerja dan mungkin juga sistem penilaian yang diterapkan tidak sesuai dengan kultur organisasi yang dikembangkan sehingga tidak mendorong motivasi kerja. Hal ini mengakibatkan adanya proses penilaian kinerja yang cenderung bersifat administratif, subyektif dan kurang memiliki daya pembeda yang falid.

Kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor internal maupun eksternal, kinerja individu akan baik jika ada faktor internal yaitu Memiliki kemampuan tinggi dan kerja keras serta didukung faktor eksternal yaitu adanya pekerjaan mudah, nasib baik, bantuan rekan kerja, pemimpin yang baik, jika tidak maka kinerja tidak akan maksimal. Jadi kesimpulannya bahwa kinerja ditentukan oleh tiga hal yaitu kemampuan, keinginan dan lingkungan.

---

[30] Syafaruddin A,2001:177 dalam majalah ilmiah UNIKOM oleh Marliana Budhiningtias ,*pengaruh kompetensi tehadap kinerja karyawan*, hlm : 256

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Amstrong mengemukakan tentang bagaimana mengelola kinerja dan bagaimana menempatkannya dalam praktik, terdapat empat faktor pokok dalam manajemen kinerja yaitu:[31]

a. Input

" The skill knowledge and expertise bring to their job (their attribute)

Hal ini menyangkut atribusi individual.

b. Process

How individual believe in carrying out their work: the behavioral competence bring to full their accountability.

Hal ini menyangkut perilaku kemmapuan yang dibawa dalam pekerjaan untuk mengisi tanggungjawab.

c. Ouput

The measurable result achieved by individuals according to the levels of performance they achieved in carrying out their tasks.

Hal ini merupakan ukuran kinerja yang dicapai seseorang.

d. Outcomes

The impacts of what has been achieved by the performance of individuals of the result of their team, department, unit or fincation and ultimately. The organization.

Dalam mengukur kinerja, masalah yang paling pokok adalah menetapkan kriterianya. Kriteria pekerjaan adalah faktor yang terpenting dari apa yang dilakukan orang di pekerjaannya. Tidak semua kriteria pekerjaan dapat digunakan dalam suatu penilaian kinerja karyawan, hal ini tentunya harus sangat disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan dinilai.

Terdapat 6 (enam) kriteria primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja :[32]

1. *Quality* (Kualitas)

[31]B, Marliana , *ibid*, hlm : 257-258

[32] Bernaddin Russe, , *" Human Resources management* ,dalam marliana B, jurnal ilimiah UNIKOM, hlm: 256.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Kualitas Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan oleh perusahaan.

2. *Quantity (*Kuantitas*)*

   Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam istilah sejumlah unit kerja, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan,

3. *Timeliness* (ketepatan waktu)

   Adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

4. *Cost – Effectiviness* (efektivitas)

   Adalah tingkat sejauh mana penggunaan daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.

5. *Need For Supervision* (kemandirian)

   Merupakan tingkat sejauh mana seseorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan. Artinya karyawan dapat melaksanakan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan dari orang lain.

6. *Interpersonal Impact* (komitmen kerja)

   Merupakan tingkat sejauh mana karyawan memelihara harga diri, nama baik dan kerjasama diantara rekan kerja dan bawahan, tingkat dimana karyawan memiliki tanggungjawab kerja pada perusahaannya.

Ukuran indikator kinerja dapat berbeda antara organisasi satu dengan yang lain sesuai dengan misinya. Selain indikator di atas, terdapat indikator kinerja menurut Moehariono sebagai berikut :[33]

[33] Moehariono," *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi, Competency Based Human Resource Management",* Ghalia Indonesia, Bogor, 2010, hlm :80

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

1. Efektif

   Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan dalam mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator ini menjawab pertanyaan mengenai apakah kita melakukan sesuatu yang sudah benar

2. Efisien

   Indikator ini mengukur derajat kesesuaian proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin.

3. Kualitas

   Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

4. Ketepatan waktu

   Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk.

5. Produktivitas

   Indikator ini mengukur tingkat produktifitas suatu organisasi, dalam bentuk yang lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan dari suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.

E. Penelitian terdahulu

Beberapa penelitian terdahulu yang pernah dilakukan mengenai *transformasional leadership, skill competence, knowledge sharing* dan kinerja karyawan dapat dijelaskan pada tabel berikut :

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Tabel 2. 1

Penelitian Terdahulu

No	Peneliti	Masalah yang diteliti	Alat analisis	Hasil
1	Ida Ayu Brahmasari & Agus Suprayetno (2008)	Pengaruh Motivasi Kerja, Kepemimpinan dan budaya organisasi terhadap kepuasan kerja karyawan serta dampaknya pada kinerja perusahaan (studi kasus pada Pt Pei hai International Wiratama Indonesia)	Uji analisis untuk validitas menggunakan korelasi person sedangkan reliabilitas menggunakan alpha clonbrach.tehnik yang digunakan adalah menggunkan alat bantu program SPSS versi 13,0 dan AMOS versi 4.0	Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa - motivasi kerja mempunyai pengaruh positif terhadap kepuasan kerja karyawa - Gaya kepemimpinan mempunyai pengaruh yang negatif dan signifikan terhadp kepuasan kerja - Motivasi memberi pengaruh positif tapi tidak signifikan terhadap kinerja - Kepemimpinan memberi pengaruh posotof dan signifikan terhadap kinerja.
2	Heri susanto dan Nuraini aisiyah (2010)	Analisis pengaruh kepemimpinan dan budaya kerja dengan motivasi sebagai variable intervening terhadap kinerja karyawan di kantor pertnahan kabupaten kebumen	Metode yang dugunakan adalah deskriptif kualitatif, uji analisis yang digunakan adalah PLS	Hasil analisis menunjukkan bahwa kepemimpinan, budaya kerja dan motivasi tidak mempunyai pengaruh langsung terhadap kinerja karyawan. Yang paling dominan mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja
3	Bryan Johanes Tampi (2014)	Pengaruh Gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja karyawan pada PT.BNI,Tbk menado	Metode deskriptif kuantitatif dengan pendekatan korelasi ganda dan regresi ganda dengan menggunakan program SPSS versi 18.0	Dengan uji T diperoleh hasil bahwa gaya kepemimpinan dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Nilai R square diperoleh hasil 0,637 artinya pengaruh gaya kepemimpinan dan motivasi terhadap kinerja (var Y) adalah sebsar 63,7% sedangkan sisamya dipernguhi variable lain.
4	Slamet Riyadi (2008)	Pengaruh Kompensasi Finansial, Gaya kepemimpinan dan motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada perusahaan	Alat uji yang digunakan adalah spss untuk uji validitas dan reliabilitas Dan untuk uji pengaruh menggunakan SEM	Hasil uji analisis menunjukkan bahwa kompensasi finansial tidak berpengaruh terhadap motivasi juga dtidak berpengaruh terhadap kinerja karaywan. Sedangkan gaya kepemimpinan memiliki

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

		manufaktur di jawa timur	PLS.	pengaruh secara signifikan terhadap motivasi dan kinerja karyawan (dengan nilai t-tabel 1,96), dan motivasi kerja mmberi pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (dibuktiksn dengan nilai t-statistic 4,293)
5	Susilo toto raharjo, Durrotun nafisah (2006)	Analisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja,komitmenorganisasi dan kinerja karyawan (studi empiris pada departemen agama kabupaten Kendal dan semarang)	Alat ujiyang digunakan SPSS	Hasil yang diperoleh terdapat 4 indikator dalam gaya kepemimpinan yaitu gaya partisipatuf, gaya direktif, gaya supportif, gaya pengasuh . semua gaya tersebut secara signifikan dan positif mempengaruhi komitme dan kepuasan kerja dan kinerja karyawan.
6	Isa Yohannes Israel supit (2016)	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional terhadap komitmen organisasional dan organizational citizenship behavior yang dimediasi oleh kepuasan kerja	Regresi	Hasilnya adalah bahwa semua variable peenlitian mempunyai pengaruh signifikan terhadap OCB
7	Thomas stefanus kaihutu Wahju astjarjo rini (2007)	Kepemimpinan transformasional dan pengaruhnya terhadap kepuasan aats kualitas kehidupan kerja,komitmen organisasi dan perilaku esktra peran: studi pada guru di SMU kota surabaya	Tehnik analisis menggunakanmetode analisis jalur (path anlysys method) Alatnya menggunakan LISREL 8,3	Hasilnya secara signifikan kepuasan akan kualitas kehdiupan kerja memdiasi kepemimpinan transformasional terhadap perilaku esktra peran, sebaliknya komitmen organisasaional tidak signifikan.
8	Yuyun Fitri astute (2015)	Pengaruh gaya kepemimpinan trasnfromasional dan kompensasi terhadap kinerjakaryawan pada karyawan pamella seupermarket	Tehnik analisis datamenggunakan regresi berganda	Hasilnya bahwa : • Gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja • Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerjakaryawan • Gaya kepemimpinan dan kompensasi berpenagruh positif terhadap kinerja.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

9	Ujang tri cahyono, Muhammad syamsul M Suharjono (2014)	Pengaruh kepemimpinan transformasionalter hadap kinerjakaryawan di perusahaan derh perkebunan jember	Metode analisis data menggunakan SEM	Hasilnya menunjukkan bhawa kepemimpinan trasformasional tidak berpengaruh sigifikan dan positif terhadap kinerja karyawan.
10	Roy Johan Agung Tucunan Wayan gede Supartha I gede riana	Pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap motivasidan kinerja karyawan	Tehnik analisis yang dipakai adalah analisis deskriptif, analisis faktor dananalisis jalur	Kesimpulannya bahwa terdapat pengaruh poositif dan signifikan terhadap kepemimpinan transfromasional dan kinerja ,demikian juga dengan variable kepemimpinan terhadp motivasi dan motivasi terhadap kinerjakaryawan.
11	Munawaroh	Pengaruh gaya kepemimpinan transformssional terhadap kinerja guru	Survey da regresi linier bergnada	Hasilnya adalah bahwa gaya kepemimpinan transformasional baik secara individu atau simultan berpengaruh terhadap kinerja
12	Martha Andi Pradana dkk	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasionaldan transaksnional pada kinerja karyawan	Tehnik analisis yang dipakai adalah analisis deskriptif, Analisis linier berganda Analaisis regersi parsial Alat analisis menggunakan SPSS	Hasilnya • Gaya kepemimpinan transfromasional secara parsial memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja • Gaya kepemimpinan transaksional secara parsial mmeiliki pengaruh pada kinerja karyawan • Secara simultan keduanya membawa pengaruh pada kinerja.
13	Indra kharis, dkk	Pengaruh gaya kepemimpinan tranfromasional terhadap kkinerja karyawan dengan motivasi kerja sebagai variable intervening pada karyawan bank jatim vabangmalang	Alat analisis menggunakan path analysis	Hasilnya gaya kepemimpinan transformasional berpengaruh secara tidak langsung terhadap kinerja karyawan melalui motivasi
14	Nina ningsih p (2013)	Pengaruh kompetensi terhadap prestasi kerja karyawwan divisi administrasi pada pT morris	Alat analisis menggunakan SPSS Analisis regresi linier sederhana	Hasilnya kompetensi berpengaruh secara signifikan terhadap prestasi kerja.

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

15	Lucia nurbani kartika Agus sugiarto (2014)	Pengaruh kompetensi terhadap kinerja pegawai adimistrasi perkantoran	SPSS	Hasilya kompetensi berpengaruh signifiikan terhadap kinerja
16	Marliana Budhiningtias Winanti	Pengaruh Kompetensi terhadap kinerja karyawan (survey pada PT Frisian Flag Indonesia Wilayah Jawa Barat)	Statistic Multivariat dengan alat uji SEM, pengolahan data menggunakan program LISREL 8.30	Terdapat pengaruh positif dan signifikan dari kompetensi terhadap kinerja karyawan PT Frisian flag Indonesia wilayah jabar. Artinya kompetensi karyawan menstimulir optimasi pembentukan kinerja karyawan dalam bekerja di perusahann.
17	Firman wahyudi, dkk (2014)	Peran kompetensi dalam meningkatkan bagian social sekretaris daerah kutai timur	Kualittaif	Hasilnya pentingnya kompetensi terhadap peningkatan inerja
18	Anak agung Ngurah Bagus I gede Adiyana S I wayan Mudiartha U (2012)	Pengaruh Motivasi, Lingkungan kerja, kompetensi dan kompensasi terhadap kepuasan kerja dan kinerja pegawai di Lingkungan kantor Dinas Pekerjaan Umum provinsi Bali	Uji analisisnya menggunakan SEM	Hasil yang diperoleh membuktikan bahwa motivasi dan lingkungan kerja tidak berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja sedangkan kompensasi dan kompetensi berpengaruh signifikan. Motivasi dan komprtensi berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja pegawai sementara lingkungan dan kompensasi finansial dan kepuasan berpengaruh signifikan.
19	I ngurah Karmandita	Pengaruh kompetensi dan kecerdasan emosional terhadap kinerja karyawan hotel	Regresi linier berganda	Secara parsial variable kompetensi dan kecerdasan emosional berpengaruh secara positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
20	Nuri Herachwati dan atika dinita	Kompetensi dan kinerja karyawan bagian pemasaran	SPSS	Hasilnya semua variable menunjukkan bahwa kompetensi berpenagruh terhadap kinerja
21	Laras Tris Ambar Suksesi E (2006)	Analisis pengaruh kompetensi komunikasi,	Structural Equation Modelling (SEM)	Seluruh hipotesis dalam penelitian ini telah terbukti secara signifikan. Kedua

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

		keecrdasan emosional, dan budaya organisasi terhadap kinerja karyawan (studi pada PT Pos Indonesia se kota semarang)		variable , kompetensi komunikasi, keecerdasan emosional dan budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.ketiga, variable budaya organisasi mempunyai pengaruh yang paling besar terhadap kinerja karyawan disbanding variabel lain.
22	Yati Suhartini	Pengaruh pengetahuan,ketrampilan dan kemampuan karyawan terhadap kinerja karyawan (Studi pada industri kerajinan kulit manding Bantul Yogyakarta)	Analisis yang digunakan adalahregrsi linier berganda Alt yang digunakan SPSS	Haslnya ketiga variable berpengaruh positif dan signifikan
23	Yunita lidya kandao (2016)	Pengaruh knowledge sharing management ,skill dan attitude terhadap kimerja karyawan	Analisis regresi linier beraganda dengan alat uji SPSS	Hasilnya bahwa secara parsial ketiga variabel memliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerj karyawan
24	Noer chalifa Dwiarko nugrohoseno	Pengaruh berbagi pengetahuan tehadap kinerja karyawan melalui kerja tim	SEM, PLS 2.0	Hasilnya bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara knowledge sharing dengan kinerja karaywan Semakin tinggi sikap berbagi pengetahuan maka akan memudahkan anggota tim untuk bekerja sama menrima,saling berbagi informasi dan pengetahuan.
25	Sunu Widianto (2009)	Knowledge sharing dan self efficacy dalam perikau pemimpim memberdyakan (empowering leader behavior) pada kinerja individual	Analisis dengan SEM dengan aplikasi Smart PLS	Hasilnya adalah knowledge sharing dan self efficacay berpengaruh terhadap kinerja
26	Agustina Widi (2013)	Review knowledge sharing, faktor yang mempnegaruhi knowledge sharing dan hambatan knowledge sharing	Kualittaif	Hasilnya knowledge sharing adalah hal yang harus dilakukan para pegawai dalam orgnaisasi untuk dapat berkontribusi pada aplikasi pengetahuan dan inovasi yang

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

				pada akhirnya menuju keunggulan kompetitif.
27	Hendri rudiyanto (2012)	Pengaruh knowledge sharing behavior terhadap kinerjakaryawan staf administrasi PT gulaku	Tehnik analisis dengan SPSS	Hasilnya menunjukkan bahwa knowledge sharing berpengaruh secara signifikan dan posotof trhadap kinerja karyawan.
28	Triana Elizabeth	Analisis knowledge sharing pada mahasiswa program studi informatika STMIK GI MDP	Focus Group Discussion (FGD), wawancara	Knowledge sharing pada mahaisswa dilakukan melalui sarana media elektronik. melalui tatap muka langsung, Ditemukan hambatan dalam knowledge sharing diantaranya adalah tidak adanya kemuan karena takut tersaingi, dari segi waktu dan dari cara komunikasi yang kurang.
29	HelenAda mariani	Hubungan anatara Trust dan kepribadian *Agreeableness* dengan intensi berbagi pengetahuan pada karyawan perusahaan berbasis *knowledge management* diPT.Pertamina	Regresi linier	Intensi berbagi pengetahuan dapat terhambat jika tidak adanya trust, karena trust aka mendorong seseorang untuk berbagi. hasil yang diperoleh tredapat hubungan anatara *trust* dan *agreableness*
30	M.djazaari, Diana rahmawati dan Mahendra Adhi N.	Pengaruh sikap menghindari resiko Sharing dan *knowledge self efficacy* terhadap informal *knowledge sharing* pada mahasiswa FISE UNY	Regresi sederhana Dengan SPSS17	Terdapat pengaruh negative signifikan sikap menghindari resiko sharing terhadap informal *knowledge* sharing yang ditunjukkan dengan koefisien regresi bernilai positif. Terdapat pengaruh positif *knowledge self efficacy* terhadap *informal knowledge sharing*
31	Marwan petra surbakti	Analisis pengaruh kepemimpinan transformasional dan motivasi terhadap kinerja karyawan	Analisis regrsi linier berganda	Variable kepemimpinan dan motivasi dapat mempengaruhi kinerja.
32	James tatilu dkk 2014	Kepemimpinan Transaksional, Transformasional,*S*	Analisis linier berganda	Kepemimpinan transaksional , transformasional dan servant leadership berpengaruh secara

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

		ervant Leadership Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawn pada PT Sinar Galesong Pratama Manado		simultan terhadap kinerja karyawan
33	Quinnati Solechah dkk	Gaya kepemimpinan Transformasional, karakteristik individu dan motivasi karyawan,pengaruhnya terhadap kinerja karyawan	Analisis regresi linier berganda dengan SPSS dan path analysis	Semua variabel berpengaruh signfikan
34	Eko yudhi Setyawan 2015	Pengaruh gaya kepemimpinan transformasional, dan transaksional terhadap kinerja karyawan PT ISS Indonesia di Rumah Sakit national Surabaya	Analisis regresi linier berganda dengan SPSS	Gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional secara simultan berpengaruh tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.

Perbedaan penelitian ini dengan berbagai penelitian sebelumnya yaitu penelitian ini bersifat eksplorasi dari penelitian terdahulu. penelitian ini meneliti memiliki hal yang baru yaitu turunan dari masing-masing variabel independent, pada gaya kepemimpinan peneliti mengambil penelitian tentang gaya kepemimpinan *tranformasional*, kemudian untuk kompetensi, maka peneliti mengambil penelitian tentang ketrampilan (*skill*) yang merupakan salah satu indikator dari kompetensi. Dan pada *knowledge*, maka peneliti mengambil *knowledge sharing*.

F. Kerangka pemikiran teoritis

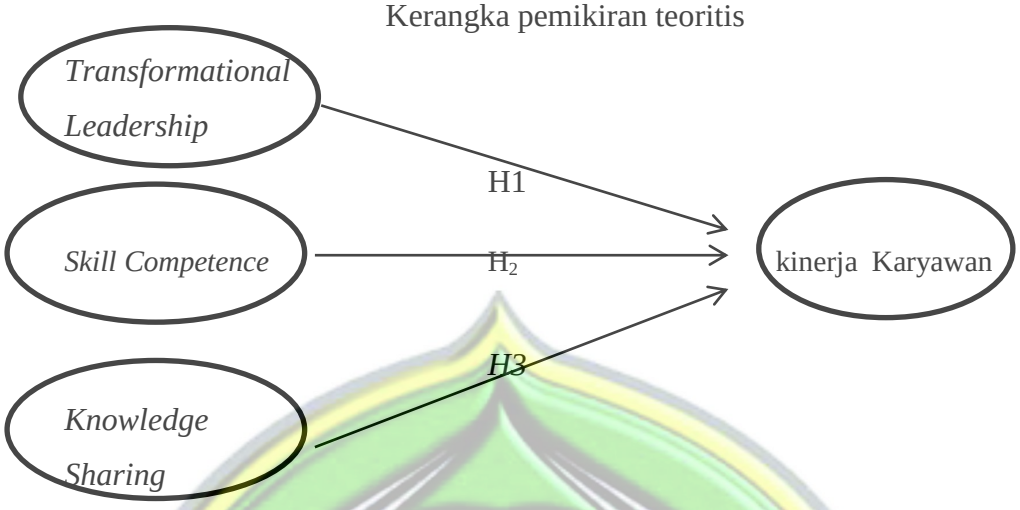
Setelah dilakukan telaah pustaka yang mendasari perumusan masalah yang diajukan dalam penelitian ini, selanjutnya dibentuk kerangka pemikiran teoritis yang akan digunakan sebagai acuan untuk pemecahan masalah. Kerangka pemikiran teoritis yang dibangun ditampilkan dalam gambar sebagai berikut :

http://eprints.stainkudus.ac.id

REPOSITORI STAIN KUDUS

Gambar 2.2

Kerangka pemikiran teoritis



G. Hipotesis

H1 : *Transformational Leadership* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H2 : *Skill Competence* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

H3 : *Knowledge Sharing* berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan.

http://eprints.stainkudus.ac.id