

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN DAN HIPOTESIS

2.1 Kepemimpinan

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Menurut Hasibuan (2007:170) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan menurut Nawawi (2003), kepemimpinan adalah berfungsinya pemimpin dan bawahan dalam situasi tertentu. Dalam kepemimpinan harus terdapat unsur mempengaruhi orang lain, unsur bawahan (anggota organisasi) sebagai orang yang dipengaruhi, unsur situasi tertentu, sehingga berfungsi dalam mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan merupakan bagian penting dari organisasi maupun perusahaan yang mana organisasi tersebut tersusun atas dasar pembagian fungsi-fungsi yang berbeda yang harus dilaksanakan. Adanya perbedaan peranan atau tugas bagi setiap individu dalam organisasi merupakan penentu adanya kepemimpinan. Adanya berbagai peranan dan tugas mengakibatkan perlunya pengaturan dan koordinasi yang dilakukan oleh pemimpin (Luthans, 2006).

Kepemimpinan lebih dari sekedar seperangkat keterampilan dan keahlian. Kepemimpinan mempunyai kualitas personal halus yang agak sulit dilihat, tetapi sangat berpengaruh. Pengertian kepemimpinan menurut Malayu Hasibuan, 2006:170 adalah “cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi”. Sedangkan menurut Rost,

Joseph C (Triantoro Safaria, 2004:3) “Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersamanya”. Kepemimpinan didefinisikan juga oleh Terry, George R (Kartini Kartono, 2005: 57) yaitu “kegiatan mempengaruhi orang-orang agar mereka suka berusaha mencapai tujuan-tujuan kelompok”.

Dari beberapa pengertian kepemimpinan yang dikemukakan oleh beberapa ahli diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu kegiatan untuk mempengaruhi orang lain dan merubah perilaku untuk mencapai tujuan bersama.

2.1.2 Tipe Kepemimpinan

Pelaksanaan kepemimpinan cenderung menumbuhkan kepercayaan, partisipasi, loyalitas, dan internal motivasi para bawahan dengan cara persuasif, hal ini semua akan diperoleh karena kecakapan, kemampuan, dan perilaku pimpinan tersebut. Menurut Malayu Hasibuan, 2006:169 ada beberapa tipe, di antaranya:

1. Tipe karismatis

Tipe pemimpin ini memiliki kekuatan energi, daya tarik dan pembawaan yang luar biasa untuk mempengaruhi orang lain, sehingga ia mempunyai pengikut yang sangat besar jumlahnya dan dapat dipercaya. Memiliki inspirasi, keberanian dan berkeyakinan teguh pada pendirian sendiri.

Contoh dari kepemimpinan ini adalah Ron Brady adalah pengusaha sukses pemilik brady companies yang merupakan perusahaan kontruksi terbesar di San Diego

California bagian selatan. Ron Brady telah menjalankan layanan jasa konstruksi umum senilai puluhan juta dolar setahun. Brady mengambil alih bisnis ini dari ayahnya ketika perusahaan ini berjalan dengan pendapatan hanya sembilan juta dolar setahun. Dibawah kepemimpinannya, kini Brady companies telah mempekerjakan lebih dari 1200 orang.

2. Tipe paternalistis dan maternalistis

Tipe paternalistis selalu menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak atau belum dewasa. Terlalu bersikap melindungi dan jarang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil keputusan sendiri. Sedangkan untuk kepemimpinan tipe maternalistis memiliki ciri yang hampir mirip dengan paternalistis. Namun yang membedakan adalah sikap terlalu melindungi yang lebih menonjol, disertai dengan kasih sayang yang berlebihan.

Contoh tokoh kepemimpinan tipe paternalis yaitu Presiden Amerika Serikat yang Pertama Masa Jabatan: 30 April 1789-4 Maret 1797 (Dua Periode) Lahir di Wstmoreland County, Colony and Dominion of Virginia, Amerika Utara Britania, 22 Februari 1732. George Washington mula mula bekerja sebagai mantri ukur, ia lalu masuk tentara pada usia 21 tahun, dan diangkat menjadi Letnan Kolonel saat mengikuti wajib Militer oleh Gubernur negara bagian Virginia.

3. Tipe militeristis

Perlu dipahami bahwa tipe kepemimpinan militeristis itu berbeda dengan kepemimpinan organisasi militer. Sifat dari pemimpin yang militeristis antara lain

lebih banyak menggunakan sistem perintah terhadap bawahannya dan seringkali kurang bijaksana. Menghendaki kepatuhan mutlak dari bawahan. Menyenangi formalitas, menuntut adanya disiplin keras dan komunikasi yang berlangsung searah juga merupakan sifat dari pemimpin militeristis.

Contoh tokoh yang memiliki tipe kepemimpinan militeristis yaitu Pada masa kepemimpinan kaisar Hirohito, Jepang tampil sebagai negara industri yang maju tetapi menghadapi kendala kurangnya bahan baku dan kurangnya daerah pemasaran hasil industri.

4. Tipe otokratis

Sifat dari pemimpin yang otokratis adalah memberikan perintah-perintah yang dipaksakan dan harus dipatuhi. Tidak pernah memberikan informasi secara detail tentang rencana-rencana yang akan datang. Setiap perintah dan kebijakan ditetapkan tanpa berkonsultasi dengan bawahannya. Semua pujian dan kritik terhadap segenap anak buah diberikan atas pertimbangan pribadi pemimpin sendiri.

Contoh tokoh yang memiliki tipe otokratis yaitu Joseph Desire Mobutu lahir 14 Oktober 1930 di kota Lisala, Republik Demokratik Kongo (sebelumnya dikenal sebagai Kongo Belgia) sebagai bagian dari suku Ngbandi. Nama ini kemudian ia ganti menjadi Mobutu atau Joseph Mobutu-Sese Seko, Makna dari nama barunya adalah sangat agung. Itu karena ia menganggap dirinya ksatria kukuh yang dikaruniai keterampilan, kecerdikan, dan sanggup memenangkan segala macam pertempuran.

5. Tipe *laisser faire*

Tipe kepemimpinan *laisser faire* praktis tidak memimpin. Dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak berpartisipasi sedikit pun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerjaan dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri. Pemimpin *laisser faire* biasanya tidak memiliki keterampilan teknis.

Contoh tokoh yang memiliki tipe *laisser faire* yaitu Joko Widodo (JOKOWI) selama memimpin kota Solo sebagai Walikota, adalah pemimpin otentik yang siap melayani setiap warganya tanpa basa-basi. Ketika pertama kali menginjakkan kakinya di balaikota Solo yang terpikirkan olehnya pertama kali adalah bagaimana mengubah perilaku birokrasi maupun perilaku masyarakat Solo. Dan di sinilah kehebatan seorang Jokowi benar-benar terbukti.

6. Tipe populistis

Kepemimpinan populistis berpegang teguh pada nilai-nilai masyarakat yang tradisional. Juga kurang mempercayai dukungan kekuatan serta bantuan luar negeri.

7. Tipe administratif

Tipe ini mampu menyelenggarakan tugas-tugas administratif secara efektif. Sedangkan para pemimpinnya terdiri dari para teknokrat dan para administrator yang mampu menggerakkan dinamika modernisasi dan pembangunan.

8. Tipe demokratis

Kepemimpinan demokratis berorientasi pada manusia, dan memberikan bimbingan yang efisien kepada para pengikutnya. Terdapat koordinasi pekerjaan pada semua bawahan, dengan penekanan pada rasa tanggung jawab internal (pada diri sendiri) dan kerja sama yang baik. Kekuatan kepemimpinan demokratis ini bukan terletak pada “person atau individu pemimpin”, akan tetapi kekuatan justru terletak pada partisipasi aktif dari setiap warga kelompok.

Contoh tokoh pemimpin yang demokratis yaitu Dwight D. Eisenhower (seorang republican). Eisenhower bekerja keras untuk memastikan bahwa setiap orang bekerja sama untuk datang ke suatu pemahaman bersama. Ini adalah salah satu prestasi terbesar. Di sinilah gaya kepemimpinan demokratis, dan upaya kolaboratif, dari bersinar Eisenhower melalui.Kemenangan berikutnya dari pasukan Aliansi kembali kebenaran pendekatan dalam situasi tertentu.

2.1.3 Fungsi-Fungsi Kepemimpinan

Kepemimpinan yang efektif hanya akan terwujud apabila dijalankan sesuai dengan fungsinya. Menurut Rivai (2003:96) fungsi kepemimpinan dapat dibedakan menjadi lima, yaitu:

- 1) Fungsi instruktif Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah.Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin.

- 2) Fungsi konsultasi Fungsi ini berlangsung bersifat komunikasi dua arah meskipun pelaksanaannya sangat bergantung pada pihak pemimpin.
- 3) Fungsi partisipasi Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan sesama orang yang dipimpin.
- 4) Fungsi delegasi Fungsi ini dijelaskan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat atau menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.
- 5) Fungsi pengendalian Fungsi ini cenderung bersifat berkomunikasi satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara berkomunikasi dua arah.

2.1.4 Tipe-tipe Kepemimpinan

Ada beberapa tipe-tipe kepemimpinan yang dikemukakan oleh Buchari (2003:134) mengemukakan tipe-tipe kepemimpinan sebagai berikut:

- 1) Tipe kharismatik Merupakan kekuatan energi, daya tarik yang luar biasa yang akan diikuti oleh para pengikutnya. Pimpinan ini mempunyai kekuatan gaib, manusia super, berani dan sebagainya.
- 2) Tipe laissez faire Tipe ini membiarkan bawahan berbuat semauya sendiri, semua pekerjaan dan tanggung jawab.
- 3) Tipe demokratis Tipe ini berorientasi pada manusia dan memberikan bimbingan kepada pengikutnya. Tipe ini menekankan pada rasa tanggung jawab dan kerja.

2.1.5 Ciri-ciri kepemimpinan

Menurut Sukanto dan Handoko (2001:286) ada empat ciri utama yang mempunyai pengaruh terhadap kesuksesan kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan yaitu:

- 1) Kecerdasan (*intelligence*) Ketelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin mempunyai tingkat kecerdasan yang tinggi dari pada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.
- 2) Kecerdasan sosial dan lingkungan yang luas (*social maturity and breath*) Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan-kegiatan dan perhatian luas.
- 3) Motivasi diri dan dorongan berprestasi Pemimpin secara kreatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, secara relative mereka bekerja keras untuk dinilai intrinsik dari pada ekstrinsik
- 4) Sikap-sikap hubungan manusiawi Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya.

Dari permasalahan yang dikemukakan pada pembahasan sebelumnya dan dihubungkan dengan tipe, fungsi, sifat dan cirri-ciri kepemimpinan maka dapat dikatakan bahwa sifat-sifat kepemimpinan yang baik dapat dipelajari dan diterapkan oleh seorang pemimpin, tetapi bakat dan sifat kepemimpinan yang ada dalam dirinya amat membantu (bersifat kondusif) terhadap kepemimpinannya.

2.1.6 Sifat-sifat Kepemimpinan

Ngalim Purwanto (2005: 55) mengemukakan bahwa ada 6 sifat yang diperlukan dalam kepemimpinan pendidikan adalah sebagai berikut.

- a. Rendah Hati dan Sederhana Seorang pemimpin pendidikan hendaknya jangan mempunyai sikap sombong atau merasa lebih mengetahui daripada yang lain. Hendaknya lebih banyak mendengarkan dan bertanya daripada berkata dan menyuruh. Kelebihan pengetahuan dan kelebihan kesanggupan yang dimiliki hendaknya dipergunakan untuk membantu yang lain atau anak buah, bukan untuk dipamerkan dan dijadikan kebanggaan.
- b. Bersifat Suka Menolong Pemimpin hendaknya selalu siap sedia untuk membantu anggota-anggotanya tanpa diminta bantuannya. Akan tetapi, bantuan yang diberikan jangan sampai dirasakan sebagai paksaan sehingga orang yang memerlukan bantuan itu justru menolaknya meskipun sangat memerlukannya. Demikian pula seseorang pemimpin hendaknya selalu bersedia untuk mendengarkan kesulitan-kesulitan yang disampaikan oleh anggota-anggotanya meskipun mungkin tidak akan dapat menolongnya. Hal ini sangat penting untuk mempertebal kepercayaan anggota-anggotanya bahwa benar-benar tempat perlindungan dan pembimbing mereka
- c. Sabar dan Memiliki Kestabilan Emosi Seorang pemimpin pendidikan hendaklah memiliki sifat sabar. Jangan lekas merasa kecewa dan memperlihatkan kekecewaannya dalam menghadapi kegagalan atau kesukaran, dan sebaliknya, jangan lekas merasa bangga dan sombong jika kelompoknya berhasil. Sifat ini akan

memberikan perasaan aman kepada anggota-anggotanya. Mereka tidak merasa dipaksa, ditekan, atau selalu dikejar-kejar dalam menjalankan tugasnya. Mereka bebas membicarakan persoalan-persoalan di antara mereka sendiri dan dengan pemimpinnya.

- d. Percaya pada Diri Sendiri Seorang pemimpin hendaknya menaruh kepercayaan sepenuhnya kepada anggota-anggota; percaya bahwa mereka akan dapat melaksanakan tugasnya masing-masing dengan sebaik-baiknya, yang dipimpin harus merasa pula bahwa mereka mendapat kepercayaan sepenuhnya untuk melaksanakan tugas-tugas yang dipercayakan kepada mereka. Kepercayaan pemimpin seperti itu hanya timbul atau ada pada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri seorang pemimpin yang mempunyai kepercayaan sepenuhnya kepada diri sendiri; percaya pada kesanggupan sendiri. Karena percaya kepada kemampuan dan kesanggupan sendiri, tidak memerlukan pengawasan atas diri untuk melakukan apa yang telah diterima sebagai tugas dan tidak merasa perlu untuk selalu mengawasi anggota-anggota kelompok.
- e. Jujur, Adil, dan Dapat Dipercaya Sikap percaya kepada diri sendiri pada anggota-anggota kelompok dapat timbul karena adanya kepercayaan mereka terhadap pemimpinnya. Karena mereka menaruh kepercayaan kepada pemimpin, maka akan menjalankan semua kewajiban dengan rasa patuh dan bertanggung jawab. Untuk menimbulkan sikap patuh yang demikian, pemimpin harus patuh pula pada diri sendiri; selalu menepati janji, tidak lekas mengubah haluan, hati-hati dalam

mengambil putusan dan teliti dalam melaksanakannya, berani mengakui kesalahan dan kekurangan sendiri, dan sebagainya. Dengan kata lain pemimpin hendaknya jujur, adil, dan dapat dipercaya. Pemimpin hendaklah konsekuen terhadap orang lain dan terhadap diri sendiri selalu berusaha agar sikap dan tindakan tidak bertentangan dengan perkataan, menjaga satu kata dengan perbuatan.

- f. Keahlian dalam Jabatan Untuk melaksanakan kepemimpinan, disamping sifat-sifat yang telah diuraikan tadi, harus pula didasarkan atas keahlian, yakni keahlian dalam bidang pekerjaan yang dipimpin. Bagaimanapun besarnya kesediaan untuk membantu kelompok dalam kesulitan-kesulitan pekerjaan, tanpa mempunyai keahlian dalam bidang pekerjaan itu tidak mungkin dapat memberi bantuan.

2.1.7 Ciri- Ciri dan Indikator-Indikator Kepemimpinan

Menurut Davis yang dikutip oleh Reksohadiprojo dan Handoko (2003:290-291), ciri-ciri utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin adalah:

1. Kecerdasan (*Intelligence*)

Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat bebrbeda.

2. Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (*Social maturity and Breadht*)

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.

4. Sikap-sikap hubungan manusiawi ,

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada bawahannya dan mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula.

2.1.8. Tanggung Jawab dan Wewenang Kepemimpinan

Tanggung jawab kepemimpinan menurut Ranupandojo dengan mengutip pendapat Miljus (2001:218) menyatakan bahwa tanggung jawab pemimpin:

- a) Menentukan tujuan pelaksanaan kerja realitas (dalam arti kuantitas, kualitas, keamanan, dan sebagainya).
- b) Melengkapi para karyawan dengan sumberdaya yang diperlukan untuk menjalankan tugasnya.
- c) Mengkomunikasikan pada karyawan tentang apa yang diharapkan dari mereka.
- d) Memberikan susunan imbalan atau hadiah yang sepadan untuk mendorong prestasi.

- e) Mendelegasikan wewenang apabila diperlukan dan mengundang partisipasi apabila memungkinkan.
- f) Menghilangkan hambatan untuk pelaksanaan pekerjaan yang efektif.
- g) Menilai pelaksanaan pekerja dan mengkomunikasikan hasilnya.
- h) Menunjukkan perhatian kepada bawahan, yang penting dalam hal ini adalah tanggung jawab dalam memadukan seluruh kegiatan dan mencapai tujuan organisasi tersebut secara harmonis, sehingga tercapainya tujuan organisasi yang efektif dan efisien.

2.1.9 Peranan Kepemimpinan

Menurut pendapat Stogill, yang dikutip oleh Sugandha (2001:99), beberapa peranan yang harus dimiliki:

1. *Integration*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada peningkatan koordinasi.
2. *Communication*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada meningkatnya saling pengertian, penyebaran informasi (*transmission of information*)
3. *Product Emphasis*, yaitu tindakan rutin akan yang berorientasi pada volume pekerjaan yang dilakukan.
4. *Fraternization*, yaitu tindakan-tindakan yang menjadikan pemimpin bagian dari kelompok.
5. *Organization*, yaitu tindakan-tindakan yang mengarah pada perbedaan dan penyesuaian daripada tugas-tugas.

6. *Evaluation*, yaitu tindakan-tindakan yang berkenaan dengan pendistribusian ganjaran-ganjaran atau hukuman-hukuman.
7. *Innitation*, yaitu tindakan-tindakan yang menghasilkan perubahan-perubahan pada kegiatan organisasi.
8. *Domination*, yaitu tindakan-tindakan yang menolak pemikiran-pemikiran seseorang atau anggota kelompok.

2.2. Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk memimpin dan dipimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk mencapai tujuan dengan antusias (David, Keith, 1985). Menurut Veitzhal Rivai (2004), kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh kepada pengikut-pengikutnya lewat proses komunikasi dalam upaya mencapai tujuan organisasi.

Menurut Achmad Suyuti (2001) yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah proses mengarahkan, membimbing dan mempengaruhi pikiran, perasaan, tindakan dan tingkah laku orang lain untuk digerakkan ke arah tujuan tertentu. Gaya kepemimpinan pada dasarnya mengandung pengertian sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuannya dalam memimpin. Perwujudan

tersebut biasanya membentuk suatu pola atau bentuk tertentu. Pengertian gaya kepemimpinan yang demikian ini sesuai dengan pendapat yang disampaikan oleh Davis dan Newstrom (1995) yang menyatakan bahwa pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan atau diacu oleh bawahan. Gaya kepemimpinan mewakili filsafat, ketrampilan, dan sikap pemimpin dalam politik. Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu (Heidjrachman dan Husnan, 2002:224). Sedangkan menurut Tjiptono (2001:161), gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan pemimpin dalam berinteraksi dengan bawahannya. Pendapat lain menyebutkan bahwa gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan-tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain (Hersey, 2004:29)

2.2.1 Gaya Dasar Kepemimpinan

Ashar Sunyoto Munandar (2001: 190) menyebutkan keempat dasar perilaku pemimpin yaitu,

- (1) perilaku tugas tinggi dan hubungan rendah,
- (2) perilaku tugas tinggi dan hubungan tinggi,
- (3) perilaku tugas rendah dan relasi tinggi, dan
- (4) perilaku tugas rendah dan relasi rendah.

Keempat gaya dasar perilaku pemimpin tersebut di atas secara esensial menunjukkan gaya kepemimpinan yang berbeda antara pemimpin satu dengan lainnya.

Menurut Miftah Thoha (2010: 65), empat gaya dasar kepemimpinan sebagai berikut.

- a. Dalam gaya 1 (G1), seorang pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak memberikan pengarahan namun sedikit dukungan. Pemimpin ini memberikan instruksi yang spesifik tentang peranan dan tujuan bagi pengikutnya, dan secara ketat mengawasi pelaksanaan tugas.
- b. Dalam gaya 2 (G2), pemimpin menunjukkan perilaku yang banyak mengarahkan dan banyak memberikan dukungan. Pemimpin dalam gaya seperti ini mau menjelaskan keputusan dan kebijaksanaan yang diambil dan mau menerima pendapat dari pengikut. Tetapi pemimpin dalam gaya ini masih tetap harus terus memberikan pengawasan dan pengarahan dalam penyelesaian tugas-tugas pengikut.
- c. Pada gaya 3 (G3), perilaku pemimpin menekankan pada banyak memberikan dukungan namun sedikit dalam pengarahan. Dalam gaya seperti ini pemimpin menyusun keputusan-keputusan bersama-sama dengan para pengikut, dan mendukung usaha-usaha dalam menyelesaikan tugas.
- d. Adapun gaya 4 (G4), pemimpin memberikan sedikit dukungan dan sedikit pengarahan. Pemimpin dengan gaya seperti ini mendelegasikan keputusan-keputusan dan tanggung jawab pelaksanaan tugas kepada pengikut.

Miftah Thoha (2010: 66) menyatakan bahwa gaya kepemimpinan dalam pembuatan keputusan adalah sebagai berikut.

- a) Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan rendah dukungan (G1) dirujuk sebagai instruksi karena gaya ini dicirikan dengan komunikasi satu arah. Pemimpin memberikan batasan peranan pengikut dan memberitahu tentang apa, bagaimana, bilamana, dan dimana melaksanakan berbagai tugas. Inisiatif pemecahan masalah dan pembuatan keputusan semata-mata dilakukan oleh pemimpin. Pemecahan masalah dan keputusan diumumkan, dan pelaksanaannya diawasi secara ketat oleh pemimpin.
- b) Perilaku pemimpin yang tinggi pengarahan dan tinggi dukungan (G2) dirujuk sebagai konsultasi, karena dalam menggunakan gaya ini, pemimpin masih banyak memberikan pengarahan dan masih membuat hampir sama dengan keputusan, tetapi hal ini diikuti dengan meningkatkan komunikasi dua arah dan perilaku mendukung, dengan berusaha mendengar perasaan pengikut tentang keputusan yang dibuat, serta ide-ide dan saran-saran mereka. Meskipun dukungan ditingkatkan, pengendalian (control) atas pengambilan keputusan tetap pada pemimpin.
- c) Perilaku pemimpin yang tinggi dukungan dan rendah pengarahan (G3) dirujuk sebagai partisipasi, karena posisi kontrol atas pemecahan masalah dan pembuatan keputusan dipegang secara bergantian. Dengan penggunaan gaya 3 ini, pemimpin dan pengikut saling tukar menukar ide dalam pemecahan masalah dan pembuatan keputusan. Komunikasi dua arah ditingkatkan, dan peranan pemimpin adalah secara aktif mendengar. Tanggung jawab pemecahan masalah dan pembuatan

keputusan sebagian besar berada pada pihak pengikut. Hal ini sudah sewajarnya karena pengikut memiliki kemampuan untuk melaksanakan tugas.

- d) Perilaku pemimpin yang rendah dukungan dan rendah pengarahan (G4) dirujuk sebagai delegasi, karena pemimpin mendiskusikan masalah bersama-sama dengan bawahan sehingga tercapai kesepakatan mengenai definisi masalah yang kemudian proses pembuatan keputusan didelegasikan secara keseluruhan kepada bawahan. Sekarang bawahan yang memiliki kontrol untuk memutuskan tentang bagaimana cara pelaksanaan tugas. Pemimpin memberikan kesempatan yang luas bagi bawahan untuk melaksanakan pertunjukan mereka sendiri karena mereka memiliki kemampuan dan keyakinan untuk memikul tanggung jawab dalam pengarahan perilaku mereka sendiri.

2.2.2 Teori Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan dari seorang pemimpin, pada dasarnya dapat diterangkan melalui tiga aliran teori sebagai berikut :

1) Teori Genetis (Keturunan)

Inti dari teori ini menyatakan bahwa “leader are born and not made” (pemimpin itu dilahirkan sebagai bakat dan bukannya dibuat). Para penganut aliran teori ini berpendapat bahwa seorang pemimpin akan menjadi pemimpin karena ia telah dilahirkan dengan bakat kepemimpinannya. Dalam keadaan yang bagaimanapun seseorang ditempatkan karena ia telah ditakdirkan menjadi pemimpin, sesekali kelak ia akan timbul sebagai pemimpin. Berbicara mengenai takdir, secara filosofis pandangan ini tergolong pada pandangan fasilitas atau determinitis.

2) Teori Sosial

Jika teori pertama di atas adalah teori yang ekstrim pada satu sisi, maka teori ini pun merupakan ekstrim pada sisi lainnya. Inti aliran teori sosial ini ialah bahwa “leader are made and not born” (pemimpin itu dibuat atau dididik dan bukannya kodrati). Jadi teori ini merupakan kebalikan inti teori genetika. Para penganut teori ini menyetujui pendapat yang mengatakan bahwa setiap orang bisa menjadi pemimpin apabila diberikan pendidikan dan pengalaman yang cukup.

3) Teori Ekologis

Kedua teori yang ekstrim di atas tidak seluruhnya mengandung kebenaran, maka sebagai reaksi terhadap kedua teori tersebut timbullah aliran teori ketiga. Teori yang disebut teori ekologis ini pada intinya berarti bahwa seseorang hanya akan berhasil menjadi pemimpin yang baik apabila ia telah memiliki bakat kepemimpinan. Bakat tersebut kemudian dikembangkan melalui pendidikan yang teratur dan pengalaman yang memungkinkan untuk dikembangkan lebih lanjut. Teori ini menggabungkan segi-segi positif dari kedua teori terdahulu sehingga dapat dikatakan merupakan teori yang paling mendekati kebenaran.

Selain teori-teori dan pendapat-pendapat yang menyatakan tentang timbulnya gaya kepemimpinan tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengemukakan bahwa gaya kepemimpinan pada dasarnya merupakan perwujudan dari tiga komponen, yaitu pemimpin itu sendiri, bawahan, serta situasi di mana proses kepemimpinan tersebut diwujudkan.

Bertolak dari pemikiran tersebut, Hersey dan Blanchard (1992) mengajukan proposisi bahwa gaya kepemimpinan (k) merupakan suatu fungsi dari pemimpin (p), bawahan (b) dan situasi tertentu (s), yang dapat dinotasikan sebagai : $k = f(p, b, s)$. Menurut Hersey dan Blanchard, pemimpin (p) adalah seseorang yang dapat mempengaruhi orang lain atau kelompok untuk melakukan unjuk kerja maksimum yang telah ditetapkan sesuai dengan tujuan organisasi. Organisasi akan berjalan dengan baik jika pemimpin mempunyai kecakapan dalam bidangnya, dan setiap pemimpin mempunyai keterampilan yang berbeda, seperti keterampilan teknis, manusiawi dan konseptual. Sedangkan bawahan adalah seorang atau sekelompok orang yang merupakan anggota dari suatu perkumpulan atau pengikut yang setiap saat siap melaksanakan perintah atau tugas yang telah disepakati bersama guna mencapai tujuan.

Dalam suatu organisasi, bawahan mempunyai peranan yang sangat strategis, karena sukses tidaknya seseorang pimpinan bergantung kepada para pengikutnya ini. Oleh sebab itu, seorang pemimpin dituntut untuk memilih bawahan dengan secermat mungkin. Adapun situasi (s) menurut Hersey dan Blanchard adalah suatu keadaan yang kondusif, di mana seorang pemimpin berusaha pada saat-saat tertentu. mempengaruhi perilaku orang lain agar dapat mengikuti kehendaknya dalam rangka mencapai tujuan bersama. Dalam satu situasi misalnya, tindakan pemimpin pada beberapa tahun yang lalu tentunya tidak sama dengan yang dilakukan pada saat sekarang, karena memang situasinya telah berlainan. Dengan demikian, ketiga unsur yang mempengaruhi gaya kepemimpinan tersebut, yaitu pemimpin, bawahan dan situasi merupakan unsur yang

saling terkait satu dengan lainnya, dan akan menentukan tingkat keberhasilan kepemimpinan itu sendiri.

2.2.3 Tipologi Kepemimpinan

Dalam praktiknya, dari ketiga gaya kepemimpinan tersebut berkembang beberapa tipe kepemimpinan; di antaranya adalah sebagian berikut (Siagian,1997).

1. Tipe Otokratis Seorang pemimpin yang otokratis ialah pemimpin yang memiliki kriteria atau ciri sebagai berikut:

- a) Menganggap organisasi sebagai pemilik pribadi;
- b) Mengidentikkan tujuan pribadi dengan tujuan organisasi; menganggap bawahan sebagai alat semata-mata;
- c) Tidak mau menerima kritik, saran dan pendapat;
- d) Terlalu tergantung kepada kekuasaan formalnya;
- e) Dalam tindakan penggerakannya sering mempergunakan pendekatan yang mengandung unsur paksaan dan bersifat menghukum

2. Tipe Militeristis

Perlu diperhatikan terlebih dahulu bahwa yang dimaksud dari seorang pemimpin tipe militerisme berbeda dengan seorang pemimpin organisasi militer. Seorang pemimpin yang bertipe militeristis ialah seorang pemimpin yang memiliki sifat-sifat berikut :

- a) Dalam menggerakkan bawahan sistem perintah yang lebih sering dipergunakan;

- b) Dalam menggerakkan bawahan senang bergantung kepada pangkat dan jabatannya;
- c) Senang pada formalitas yang berlebih-lebihan;
- d) Menuntut disiplin yang tinggi dan kaku dari bawahan;
- e) Sukar menerima kritikan dari bawahannya;
- f) Menggemari upacara-upacara untuk berbagai keadaan.

3. Tipe Paternalistis

Seorang pemimpin yang tergolong sebagai pemimpin yang paternalistis ialah seorang yang memiliki ciri sebagai berikut :

- a) Menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak dewasa; bersikap terlalu melindungi (*overly protective*);
- b) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan;
- c) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil inisiatif;
- d) Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengembangkan daya kreasi dan fantasinya;
- e) Sering bersikap maha tahu.

4. Tipe Karismatik

Hingga sekarang ini para ahli belum berhasil menemukan sebab-sebab-sebab mengapa seseorang pemimpin memiliki karisma. Umumnya diketahui bahwa pemimpin yang demikian mempunyai daya tarik yang amat besar dan karenanya

pada umumnya mempunyai pengikut yang jumlahnya yang sangat besar, meskipun para pengikut itu sering pula tidak dapat menjelaskan mengapa mereka menjadi pengikut pemimpin itu. Karena kurangnya pengetahuan tentang sebab musabab seseorang menjadi pemimpin yang karismatik, maka sering hanya dikatakan bahwa pemimpin yang demikian diberkahi dengan kekuatan gaib (supra natural powers). Kekayaan, umur, kesehatan, profil tidak dapat dipergunakan sebagai kriteria untuk karisma.

Contoh tokoh pemimpin karismatik yaitu Mohandas Karamchand Gandhi (2 Oktober 1869—30 Januari 1948) juga dipanggil Mahatma Gandhi (bahasa Sanskerta: "jiwa agung") adalah seorang pemimpin spiritual dan politikus dari India. Pada masa kehidupan Gandhi, banyak negara yang merupakan koloni Britania Raya. Penduduk di koloni-koloni tersebut mendambakan kemerdekaan agar dapat memerintah negaranya sendiri. Gandhi adalah salah seorang yang paling penting yang terlibat dalam Gerakan Kemerdekaan India. Dia adalah aktivis yang tidak menggunakan kekerasan, yang mengusung gerakan kemerdekaan melalui aksi demonstrasi damai

5. Tipe Demokratis

Pengetahuan tentang kepemimpinan telah membuktikan bahwa tipe pemimpin yang demokratislah yang paling tepat untuk organisasi modern. Hal ini terjadi karena tipe kepemimpinan ini memiliki karakteristik sebagai berikut :

- a) Dalam proses penggerakan bawahan selalu bertitik tolak dari pendapat bahwa manusia itu adalah makhluk yang termulia di dunia;
- b) Selalu berusaha mensinkronisasikan kepentingan dan tujuan organisasi dengan kepentingan dan tujuan pribadi dari pada bawahannya;
- c) Senang menerima saran, pendapat, dan bahkan kritik dari bawahannya;
- d) Selalu berusaha mengutamakan kerjasama dan teamwork dalam usaha mencapai tujuan;
- e) Ikhlas memberikan kebebasan yang seluas-luasnya kepada bawahannya untuk berbuat kesalahan yang kemudian diperbaiki agar bawahan itu tidak lagi berbuat kesalahan yang sama, tetapi lebih berani untuk berbuat kesalahan yang lain;
- f) Selalu berusaha untuk menjadikan bawahannya lebih sukses daripadanya;
- g) Berusaha mengembangkan kapasitas diri pribadinya sebagai pemimpin.

Sebagai contoh tokoh pimpinan demokratis yaitu Presiden John F. Kennedy adalah pemimpin demokratis yang terkenal, seseorang tidak salah ketika mengatakan Presiden Kennedy adalah seorang Demokrat dan tentunya ia akan dikenang sebagai seorang pemimpin besar. Ia adalah salah satu pemimpin demokratis yang terkenal.

Secara implisit tergambar bahwa untuk menjadi pemimpin tipe demokratis bukanlah hal yang mudah. Namun, karena pemimpin yang demikian adalah yang paling ideal, alangkah baiknya jika semua pemimpin berusaha menjadi seorang pemimpin yang demokratis.

Ishak Arep, Hendri Tanjung, (2003) mengemukakan empat (4) gaya kepemimpinan yang lazim digunakan, antara lain :

1. *Democratic leadership*, yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan pada kemampuan untuk menciptakan moral dan kemampuan untuk menciptakan kepercayaan.
2. *Directorial / Authoritative Leadership*, yakni suatu gaya kepemimpinan yang menitikberatkan kepada kesanggupan untuk memaksakan keinginannya yang mampu mengumpulkan pengikut untuk kepentingan pribadi dan golongannya dengan kesediaan menerima segala resiko apapun.
3. *Paternalistic Leadership*, yakni bentuk gaya kepemimpinan pertama (democratic) dan kedua (authoritative) diatas, yang dapat diibaratkan dengan sistem diktator yang berselimutkan demokratis.
4. *Free Rein Leadership*, yakni gaya kepemimpinan yang 100% menyerahkan sepenuhnya kebijaksanaan pengoperasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya dengan hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang ditentukan oleh atasan mereka.

Menurut Heidjrachman dan Husnan (2002:173) seorang pemimpin harus memiliki sifat perceptive artinya mampu mengamati dan menemukan kenyataan dari suatu lingkungan. Untuk itu ia harus mampu melihat, mengamati, dan memahami keadaan atau situasi tempat kerjanya, dalam artian bagaimana para bawahannya, bagaimana keadaan organisasinya, bagaimana situasi penugasannya, dan juga tentang

kemampuan dirinya sendiri. Ia harus mampu menyesuaikan diri dengan lingkungannya. Maka dari itu dalam memilih gaya kepemimpinan yang akan digunakan, perlu dipertimbangkan berbagai faktor yang mempengaruhinya.

Disamping itu untuk melihat gaya kepemimpinan seorang pemimpin dapat dilihat melalui indikator-indikator. Menurut Siagian (2002:121), indikator-indikator yang dapat dilihat sebagai berikut:

1. Iklim saling mempercayai

Hubungan seorang pemimpin dengan bawahannya yang diharapkan adalah suatu hubungan yang dapat menumbuhkan iklim/suasana saling mempercayai. Keadaan seperti ini akan menjadi suatu kenyataan apabila di pihak pemimpin memperlakukan bawahannya Penghargaan terhadap ide bawahan sebagai manusia yang bertanggungjawab dan di pihak lain bawahan dengan sikap mau menerima kepemimpinan atasannya.

2. Penghargaan terhadap ide bawahan

Penghargaan terhadap ide bawahan dari seorang pemimpin dalam sebuah lembaga atau instansi akan dapat memberikan nuansa tersendiri bagi para bawahannya. Seorang bawahan akan selalu menciptakan ide- ide yang positif demi pencapaian tujuan organisasi pada lembaga atau instansi dia bekerja.

3. Memperhitungkan perasaan para bawahan

Dari sini dapat dipahami bahwa perhatian pada manusia merupakan visi manajerial yang berdasarkan pada aspek kemanusiaan dari perilaku seorang pemimpin.

4. Perhatian pada kenyamanan kerja bagi para bawahan

Hubungan antara individu dan kelompok akan menciptakan harapan-harapan bagi perilaku individu. Dari harapan-harapan ini akan menghasilkan peranan-peranan tertentu yang harus dimainkan. Sebagian orang harus memerankan sebagai pemimpin sementara yang lainnya memainkan peranan sebagai bawahan. Dalam hubungan tugas keseharian seorang pemimpin harus memperhatikan pada kenyamanan kerja bagi para bawahannya.

5. Perhatian pada kesejahteraan bawahan

Seorang pemimpin dalam fungsi kepemimpinan pada dasarnya akan selalu berkaitan dengan dua hal penting yaitu hubungan dengan bawahan dan hubungan yang berkaitan dengan tugas. Perhatian adalah tingkat sejauh mana seorang pemimpin bertindak dengan menggunakan cara yang sopan dan mendukung, memperlihatkan perhatian segi kesejahteraan mereka. Misalkan berbuat baik terhadap bawahan, berkonsultasi dengan bawahan atau pada bawahan dan memperhatikan dengan cara memperjuangkan kepentingan bawahan. Konsiderasi sebagai perilaku kepemimpinan yang berorientasi pada bawahan seringkali ditandai dengan perilaku pemimpin yang cenderung memperjuangkan kepentingan bawahan, memperhatikan kesejahteraan diantaranya dengan cara memberikan gaji tepat pada waktunya, memberikan

tunjangan, serta memberikan fasilitas yang sebaik mungkin bagi para bawahannya.

6. Memperhitungkan faktor kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan padanya.

Dalam sebuah organisasi seorang pemimpin memang harus senantiasa memperhitungkan faktor-faktor apa saja yang dapat menimbulkan kepuasan kerja para bawahan dalam menyelesaikan tugas-tugasnya, dengan demikian hubungan yang harmonis antara pemimpin dan bawahan akan tercapai.

7. Pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan profesional

Pemimpin dalam berhubungan dengan bawahan yang diandalkan oleh bawahan adalah sikap dari pemimpin yang mengakui status yang disandang bawahan secara tepat dan professional.

Dari pernyataan di atas dapat dipahami bahwa pengakuan atas status para bawahan secara tepat dan professional yang melekat pada seorang pemimpin menyangkut sejauh mana para bawahan dapat menerima dan mengakui kekuasaannya dalam menjalankan kepemimpinan.

2.3 Kompetensi

Dalam lingkungan perusahaan, baik di dalam negeri maupun di luar negeri, pada awalnya hanya ada 2 jenis definisi kompetensi yang berkembang pesat menurut Hutapea dan Thoha (2008:3) yaitu :

- a. Kompetensi yang didefinisikan sebagai gambaran tentang apa yang harus diketahui atau dilakukan agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik (Miller, Rankin

and Neathey, 2001:59). Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama Kompetensi Teknis atau Fungsional (*Technical/ Functional Competency*) atau dapat juga disebut dengan istilah *Hard Skills/Hard Competency* (kompetensi keras). Kompetensi jenis ini bermula dan berkembang di Inggris dan banyak digunakan di Negara-negara Eropa dan di Negara-negara Commonwealth. Kompetensi teknis adalah pada pekerjaan, yaitu untuk menggambarkan tanggung jawab, tantangan, dan sasaran kerja yang harus dilakukan atau dicapai oleh si pemangku jabatan agar si pemangku jabatan dapat berprestasi dengan baik.

- b. Kompetensi yang menggambarkan bagaimana seseorang diharapkan berperilaku agar dapat melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Pengertian kompetensi jenis ini dikenal dengan nama Kompetensi Perilaku (*Behavioural Competencies*) atau dapat juga disebut dengan istilah Kompetensi Lunak (*Soft skills/Soft competency*).

Perlu diketahui di sini bahwa perilaku merupakan suatu tindakan (*action*) sehingga kompetensi perilaku akan teridentifikasi apabila seseorang memeragakannya dalam melakukan pekerjaan. Selanjutnya kompetensi menurut Spence Jr. dalam Ruky (2006:104) adalah

“un underlying characteristic of an individual that is casually realated to cretarion-referenced effective and/or superior performance in a job or situation” atau karakteristik dasar seseorang (individu) yang mempengaruhi cara berpikir dan bertindak membuat generalisasi terhadap segala situasi yang dihadapi serta bertahan cukup aman dalam diri manusia.

Mangkunegara (2005:113) mengemukakan bahwa kompetensi merupakan faktor mendasar yang dimiliki seseorang yang mempunyai kemampuan lebih, yang membuatnya berbeda dengan seseorang yang mempunyai kemampuan rata-rata atau biasa saja. Apa yang dapat diungkapkan mengenai kompetensi-kompetensi yang diperlukan untuk menghadapi tantangan-tantangan baru di tempat bekerja di masa mendatang.

Lyle & Signe Spencer bersama David McClelland (1990:101) berpendapat bahwa profil kompetensi akan semakin penting bagi eksekutif, manajer dan karyawan pada perusahaan masa depan yang semakin kompetitif. Kompetensi menurut oleh Nick Boreham (2004:5) sebagai berikut:

Contemporary work related education and training policy represent occupational competence as the outcome of individual performance at work. This paper present a critique of this neo liberal assumption, arguing that in many cases competence should be regreded as an atribure of groups, teams and communities. It proposes a theory of collective competence in terms of (1) making collective sense of event in the workplace, (2) developing and using a collective knowledge base and (3) developing a sense of interdependency.

Menurut Mitrani dalam Usmara (2002:109) mengemukakan bahwa kompetensi adalah bagian kepribadian yang mendalam dan melekat kepada seseorang serta perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan dan tugas pekerjaan. Sedarmayanti (2008:126) mengemukakan bahwa kompetensi adalah karakteristik mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang *oustanding performers* lakukan lebih sering, pada lebih banyak situasi, dengan hasil yang lebih

baik daripada apa yang dilakukan penilai kebijakan. Faktor lain yang harus diperhatikan adalah perilaku.

Malthis dan Jackson (2006:219) bahwa kompetensi adalah karakteristik-karakteristik dasar yang dapat dihubungkan dengan kinerja yang meningkat dari individu-individu atau tim. Ada semakin banyak organisasi yang menggunakan beberapa segi analisis kompetensi.

Tiga alasan utama organisasi menggunakan pendekatan kompetensi adalah :

- 1) Untuk mengomunikasikan perilaku yang dihargai di seluruh organisasi,
- 2) Untuk meningkatkan tingkat kompetensi di organisasi tersebut, dan
- 3) Untuk menekankan kapabilitas karyawan guna meningkatkan keunggulan kompetitif organisasional.

Memiliki sumber daya manusia yang kompeten adalah keharusan bagi perusahaan. Mengelola sumber daya manusia berdasarkan kompetensi diyakini bisa lebih menjamin keberhasilan mencapai tujuan. Sebagian besar perusahaan memakai kompetensi sebagai dasar dalam memilih orang, mengelola kinerja, pelatihan dan pengembangan serta pemberian kompensasi. Proses rekrutmen dan seleksi diarahkan untuk mencari orang yang mendekati kompetensinya, demikian pula halnya untuk pengembangan kinerja dan karir karyawan. Setiap kali diadakan uji kompetensi (*assessment*) untuk mencocokkan apakah karyawan bisa memenuhi model kompetensinya atau tidak. Bila terjadi kekurangan maka karyawan tersebut harus dilatih dan dibina lebih lanjut.

Kelalaian atau mengabaikan pelatihan bisa berakibat karyawan menjadi tidak kompeten sehingga kinerja tidak maksimal. Kompetensi dalam manajemen sumber daya manusia memainkan peran kritikal dan esensial karena di satu sisi merupakan *Human capital* dan *Active agent* bagi pengembangan suatu organisasi, di sisi lain merupakan faktor determinan kapabilitas yang merupakan sekumpulan keahlian dan keterampilan dalam mengkoordinasikan dan mengintegrasikan serangkaian sumber daya yang ada dalam suatu sistem organisasi sehingga menghasilkan serangkaian kompetensi yang akan membentuk kompetensi inti (*core competency*). Kompetensi sebagai kemampuan seseorang untuk menghasilkan pada tingkat yang memuaskan di tempat kerja, termasuk di antaranya kemampuan seseorang untuk mentransfer dan mengaplikasikan keterampilan dan pengetahuan tersebut dalam situasi yang baru dan meningkatkan manfaat yang disepakati.

2.3.1 Aspek dan Standar Kompetensi

Konsep kompetensi meliputi beberapa aspek antara lain: kerangka acuan dasar dimana disini kompetensi dikonstruksi dengan melibatkan pengukuran standar yang diakui industri yang terkait, lalu aspek selanjutnya kompetensi ini tidak hanya diperlihatkan kepada pihak lain tapi harus dibuktikan dalam menjalankan fungsi kerja di mana di sini tiap individu harus menyadari bahwa pengetahuan yang dimilikinya merupakan nilai tambah dalam memperkuat organisasi. Selain itu kompetensi harus merupakan nilai yang merujuk pada *satisfactory performance of individual* atau kompetensi harus memiliki kaitan erat dengan kemampuan melaksanakan tugas yang merefleksikan adanya persyaratan tertentu. Standar kompetensi adalah bentuk

ketrampilan dan pengetahuan yang harus dimiliki seseorang untuk dapat melaksanakan suatu tugas tertentu. atau standar kompetensi adalah pernyataan-pernyataan mengenai pelaksanaan tugas di tempat kerja yang digambarkan dalam bentuk hasil output.

Dalam menetapkan standar kompetensi perlu melibatkan beberapa pihak seperti pengusaha, serikat pekerja, ahli pendidikan, pemerintah serta organisasi profesional terkait. Mathis dan Jackson (2001) mengemukakan beberapa kompetensi yang harus dimiliki individu. Menurut mereka ada tiga kompetensi yang harus dimiliki seorang praktisi sumber daya manusia yaitu pertama pengetahuan tentang bisnis dan organisasi, lalu kedua pengetahuan tentang pengaruh dan perubahan manajemen serta pengetahuan dan keahlian sumber daya manusia yang spesifik.

Becker et.al, (2001) menyampaikan suatu studi yang dilakukan oleh University of Michigan School of Business yang membuat kerangka acuan (*template*) kompetensi yang lebih lengkap mengatakan ada lima kompetensi yang dibutuhkan yaitu kredibilitas personal (*personal credibility*), kemampuan mengelola perubahan (*ability to manage changes*), kemampuan mengelola budaya (*ability to manage culture*), mendeliver praktek sumber daya manusia (*delivery of human resources practice*) dan pengetahuan tentang bisnis (*knowledge of the business*). *Personal credibility* mencakup track record kesuksesan individu tersebut, seperti dapat dipercaya, mampu menanamkan kepercayaan pada orang lain, membaaur dengan konstituen kunci, memperlihatkan integritas yang tinggi dalam menjalankan tugas dan tanggung jawab, dapat menanyakan pertanyaan-pertanyaan penting, mempunyai ide cemerlang dapat mengambil resiko yang tepat, memiliki observasi, memiliki alternatif permasalahan

bisnis. Personal credibility dianggap kompetensi urutan pertama yang harus dimiliki sumber daya manusia pada suatu organisasi.

Kompetensi kedua menurut hasil penelitian itu adalah kemampuan mengelola perubahan antara lain meliputi mampu membangun kepercayaan dan kredibilitas dalam berhubungan dengan pihak lain, mempunyai visi proaktif dalam perubahan, membangun hubungan suportif dengan pihak lain, mampu mendorong kreativitas pihak lain misalnya bawahannya, mampu menempatkan permasalahan spesifik dalam konteks sistem yang lebih luas, dan dapat mengidentifikasi pokok permasalahan ke dalam kesuksesan bisnis.

Kemampuan mengelola budaya merupakan kompetensi ketiga yang perlu dimiliki sumber daya manusia, dalam hal ini meliputi beberapa kemampuan seperti pertama kompetensi membagi pengetahuan lintas organisasi dalam organisasi yang terbatas (*organizational boundaris*), lalu kedua kemampuan memperjuangkan proses transformasi budaya, kemudian ketiga kompetensi menterjemahkan budaya yang diinginkan ke dalam perilaku yang spesifik, keempat kompetensi menantang status quo, kelima mampu mengenali budaya yang diinginkan untuk menemukan strategi bisnis perusahaan dan bingkai budaya dalam rangka menggairahkan karyawan, keenam harus mampu mendorong eksekutif berperilaku konsisten dengan budaya yang diinginkan, terakhir fokus pada budaya internal untuk menentukan dan memenuhi keinginan dan kebutuhan customer eksternal yang akan menentukan berhasilnya suatu perusahaan karena tanpa memuaskan customer eksternal usaha yang dilakukan akan sia-sia. *Delivery of human resource practices* berada pada urutan keenam setelah beberapa

kompetensi yang sebelumnya sudah dimiliki, kompetensi yang satu ini meliputi berbagai kemampuan antara lain kemampuan mengekspresikan komunikasi verbal yang efektif, dapat bekerja sama dengan manajer untuk mengirim pesan yang jelas dan konsisten kepada seluruh yang terlibat dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan yang telah disepakati, mampu memfasilitasi proses restrukturisasi organisasi, merancang program pengembangan yang memfasilitasi perubahan, memfasilitasi rancangan proses komunikasi internal, kemampuan menarik karyawan yang tepat, mampu merancang sistem kompensasi, memfasilitasi penyebaran informasi customer. Kompetensi terakhir adalah kemampuan memahami bisnis, di mana kompetensi ini dispesifikasi lebih lanjut menjadi pemahaman tentang praktek sumber daya manusia, struktur organisasi, menganalisa pesaing, manajemen keuangan, pemasaran dan penjualan, dan sistem informasi komputer.

Selanjutnya menurut Spencer and Spencer (1993:343-345) mengatakan bahwa untuk menghadapi tantangan baru di masa depan dan bentuk-bentuk organisasi yang baru yang akan kita hadapi, maka dapat diidentifikasi beberapa pokok pikiran tentang kompetensi yang perlu dimiliki orang pada tingkat eksekutif, manajer, dan karyawan. Model kompetensi bagi eksekutif puncak diperlukan kompetensi tentang:

1. Pemikiran Strategis (*Strategic Thinking*). Untuk memahami kecenderungan (*trends*) lingkungan yang cepat berubah, peluang pasar, ancaman persaingan dan kekuatan serta kelemahan-kelemahan organisasi mereka sendiri, supaya dapat menemukan tanggapan strategis yang terbaik.

2. Kepemimpinan perubahan (*change leadership*). Untuk mengkomunikasikan sisi dari organisasi yang dapat merubah karyawan menjadi stakeholders, membangkitkan motivasi dan komitmen, berperan sebagai sponsor dan inovasi yang dilakukan dan membangkitkan peran kewirausahaan, serta mengalokasikan semua sumber daya perusahaan sebaik mungkin untuk melaksanakan perubahan yang berkesinambungan.
3. Manajemen hubungan (*Relationship management*). Untuk membina hubungan dan jaringan yang luas dengan pihak-pihak lain di banyak negara, dimana kerjasama dengan pihak-pihak lain dapat menyokong keberhasilan organisasi.”

Pada tingkat manajer, paling tidak diperlukan aspek-aspek kompetensi:

1. Keluwesan (*Flexibility*). Keluwesan untuk mengubah struktur dan proses manajerial, apabila diperlukan untuk melaksanakan strategi perubahan perusahaan lebih efektif dalam pelaksanaan tugas organisasi.
2. Pelaksanaan perubahan (*Change Implementation*).
Pelaksanaan perubahan untuk mengkomunikasikan kebutuhan perubahan organisasi kepada sesama karyawan dan keterampilan-keterampilan change management seperti komunikasi, bantuan untuk pelatihan dan proses kelompok, yang dibutuhkan untuk melaksanakan perubahan di dalam kelompok-kelompok kerja masing-masing karyawan.
3. Inovasi kewiraswastaan (*Entrepreneurial Innovation*).
Motivasi untuk menjadi pemimpin dalam produk baru, pelayanan dan proses produksi.

4. Saling pengertian antarpribadi (*Interpersonal understanding*).

Saling pengertian antar pribadi untuk memahami dan menghargai masukan-masukan dari berbagai tipe dan karakter manusia.

5. Memberi wewenang (*Empowering*).

Memberi wewenang untuk saling berbagi informasi, meminta pendapat dari sesama karyawan, mengupayakan pengembangan karyawan, mendelegasikan tanggung jawab yang berarti, memberikan umpan balik pelatihan, mengungkapkan harapan-harapan perbaikan dari bawahan (tanpa memandang perbedaan), dan memberi imbalan atas peningkatan kinerja. Semua hal ini akan membuat karyawan merasa lebih mampu dan termotivasi untuk memikul tanggung jawab yang lebih besar.

6. Bantuan kelompok (*team facilitation*).

Bantuan kelompok untuk mengelola karyawan dari berbagai latar belakang yang berbeda untuk bekerjasama secara efektif untuk mencapai tujuan dan kejelasan peran, memberikan kesempatan setiap orang untuk berpartisipasi atau mengatasi perselisihan.

7. Mudah dipindahkan (*Portability*).

Portabilitas agar cepat menyesuaikan diri dan berfungsi secara efektif pada lingkungan kerja yang asing. Dengan kata lain, seorang manajer harus mudah dipindahkan di posisi apapun di negara manapun.”

Sedangkan pada tingkat karyawan diperlukan kualitas kompetensi:

- 1) Keluwesan (*Flexibility*). Melihat perubahan-perubahan lebih sebagai tantangan dari pada merupakan suatu ancaman.
- 2) Selalu mencari informasi, motivasi dan kemampuan belajar (*Information seeking, motivation, ability to learn*). Adalah antusias yang tulus terhadap kesempatan untuk mempelajari keterampilan-keterampilan teknis maupun interpersonal. Melihat proses belajar sebagai kesempatan pengembangan diri dan memperkaya pekerjaan dan bukan menganggapnya sebagai tambahan pekerjaan.
- 3) Motivasi untuk berprestasi (*Achievement Motivation*) Keinginan untuk berprestasi dan menghasilkan kinerja yang baik, dibandingkan dengan apa yang telah dilakukannya di masa lalu, maupun dibandingkan dengan hasil pekerjaan orang lain.
- 4) Motivasi bekerja untuk dibawah tekanan (*Work motivation under pressure*).
- 5) Kombinasi dari keluwesan, motivasi berprestasi, daya tahan terhadap perusahaan, yang membuat seseorang dapat bekerja pada situasi dimana tuntutan akan perbaikan selalu meningkat.
- 6) Kesiediaan untuk bekerja sama (*Collaborativeness*).
- 7) Bekerjasama dengan kelompok-kelompok multi disipliner dengan rekan kerja dengan beragam latar belakang, bersikap positif terhadap orang lain, empati dan memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi.
- 8) Orientasi pelayanan pelanggan (*Customer service orientation*). Dorongan yang tulus untuk membantu orang lain. Mengerti kebutuhan pelanggan, berinisiatif

untuk memecahkan masalah dalam organisasi untuk mengatasi masalah yang dihadapi pelanggan.

Kemudian Spencer and Spencer (1993:159) mendefinisikan kompetensi *generic* pekerja sebagai “karakter dan sikap perilaku, atau kemampuan pekerja yang relatif bersifat stabil ketika menghadapi suatu situasi di tempat kerja, yang terbentuk dari sinergi antara watak, konsep diri, motivasi internal serta kapasitas pengetahuan kontekstual.” Selain konsep kompetensi menurut Spencer & Spencer, kompetensi menurut Klemm adalah:

“[A competency is] any attribute of person that underlies effective performance; a job competency is simply an attribute related to doing a job effectively. People carry with them a wide assortment of knowledge, abilities, interests, traits, and motives, but unless these attributes relate demonstrably to doing a job well, they are not job competencies.” (Klemm, 1981:55).

Pendapat lain dikemukakan oleh Tucker dan Cofsky, sebagai berikut:

“Competencies may be grouped as follows (Tucker and Cofsky, 1994): Skills : the demonstration of expertise (e.g. the ability to make effective presentations, or negotiate successfully); Knowledge : information accumulated in a particular area of expertise (e.g. accounting, human resources management). Self concept : attitudes, values and self image; Traits : a general disposition to behave in certain ways (e.g. flexibility); and Motives : recurrent thoughts driving behaviors (e.g. drive for achievement, affiliation).”

Kenneth H. Pritchard, CCP., mendefinisikan kompetensi sebagai kombinasi pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*skill*), kebiasaan (*abilities*), karakteristik personal (*personal characteristics*) dan faktor-faktor individual lainnya yang membedakan kinerja superior dari kinerja rata-rata pada situasi spesifik tertentu. Ia menggaris bawahi kompetensi terkait erat dengan pekerjaan dan pekerja. Selain itu, Hughes & Rycus, Mc

Lagan, Wolf, Wilson, dan Powers secara berturut-turut memberikan definisi kompetensi sebagai berikut:

“A competency is grouping of the knowledge and skills necessary for the performance of a job task. Competent workers have the knowledge and skills they need to perform their job.” (Hughes & Rycus, 1989:9) *“[Competencies are] internal capabilities that people bring to their jobs. They may be expressed in a broad, even infinite, array of on-the-job behaviors”*

(McLagan, 1989:77). *“Skill-those activities at which one is proficient or capable of being proficient. For example, a tennis player must be proficient at using racket (a askill); a musician must be proficient at playing instrument (also a skill)”* (Powers, 1992:15). *“Knowledge-the state of knowing about or understanding smething, such as knowing about tennis or understanding music.”* (Powers, 1992:15-16). *“Characterisitc-those traits that constitute a person’s character, such as enthusiasm, honesty, integrity, and so on.”* (Powers, 1992:16). *“However, it is undoubtedly tru that, for many people the opportunity within their normal working routine to demonstrate all the competences required, is limited by the scope of their actual jobs.”* (Wolf 1995, Wilson 1998a). *“Employers cannot plan their production and employment policy around providing experience in all the elements of competence.”* (Wolf, 1995:120).

Pelopor riset kompetensi seperti McClelland, Klemp, Boyatzis dan Spencer telah memberikan sumbangsih yang besar terhadap perkembangan kompetensi. Namun, organisasi-organisasi yang mengaku bahwa mereka menggunakan pendekatan Boyatzis cenderung melakukan penyederhanaan terhadap konsep tersebut dan hanya fokus terhadap perilaku yang diamati (*skill level*).

Organisasi-organisai sektor swasta yang bersikap seperti ini lebih didorong oleh alasan-alasan keterdesakan dan kebutuhan untuk memiliki daripada terpaksa mengikuti alur argumentasi teoritis. Akibatnya, organisasi-organisasi tersebut mengurutkan ulang definisi kompetensi melalui pendekatan eklektik (memilih dan memakai yang terbaik

dari berbagai sumber). Hasilnya kerangka kerja berdasarkan kompetensi adalah pencampuran dari perilaku, nilai-nilai, tugas-tugas aspirasi dan karakteristik pribadi (Wood dan Payne, 1997:27)

2.3.2 Teori tentang Kompetensi Teknis

Kompetensi Teknis Menurut Walsh et al (2001) bahwa kompetensi dasar merupakan keterampilan yang luas tentang produksi dan teknologi korporasi yang mendukung organisasi untuk beradaptasi dengan cepat terhadap peluang-peluang yang timbul.

2.3.3 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Teknis

Selanjutnya perusahaan mengidentifikasi kompetensi-kompetensi apa yang relevan pada industri tertentu. Indikator dari kompetensi teknis adalah:

1. **Tingkat Pendidikan**

Pendidikan merupakan persyaratan tingkat pendidikan yang dibutuhkan dalam memegang jabatan dan biasanya berkaitan dengan tingkat intelektual, serta tingkat pengetahuan yang diperlukan. Pendidikan yang menjadi persyaratan minimal di dalam sebuah organisasi/perusahaan.

2. **Pengalaman Kerja**

Pengalaman kerja adalah lama seseorang dalam menangani suatu peran atau jabatan tertentu dan melaksanakannya dengan hasil yang baik.

3. **Kemampuan Menganalisis**

Kemampuan untuk memahami situasi dengan memecahkannya menjadi bagianbagian yang lebih kecil, atau mengamati implikasi suatu keadaan tahap demi tahap berdasarkan pengalaman masa lalu.

2.3.4 Teori tentang Kompetensi Non Teknis

Kompetensi non teknis mengacu pada kemampuan untuk mengendalikan diri dan memacu diri dalam bekerja (Nefina, 2005). Kompetensi non teknis meliputi karakteristik individual seperti motivasi, tingkah laku dan kepribadian seseorang. Kompetensi ini tidak banyak melibatkan karyawan yang berhubungan dengan program-program maupun berkaitan dengan masalah teknis.

2.3.5 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kompetensi Non Teknis

Indikator dari kompetensi non teknis menurut Hutapea dan Nurianna Thoha (2008) yaitu:

i. **Pengendalian Diri (*Self Control*)**

Kemampuan untuk mengendalikan emosi diri agar terhindar dari berbuat sesuatu yang negatif saat situasi tidak sesuai harapan atau saat berada di bawah tekanan.

ii. **Kepercayaan Diri (*Self Confidence*)**

Tingkat kepercayaan yang dimilikinya dalam menyelesaikan karyawan.

iii. **Fleksibilitas (*Flexibility*)**

Kemampuan untuk beradaptasi dan bekerja secara efektif dalam berbagai situasi, orang atau kelompok.

iv. **Membangun Hubungan (*Relationship Building*)**

Kemampuan bekerja untuk membangun atau memelihara keramahan, hubungan yang hangat atau komunikasi jaringan kerja dengan seseorang, atau mungkin suatu hari berguna dalam mencapai tujuan kerja.

2.4 Manajemen Risiko

Menurut Bramantyo Djohanputro (2008:31) risiko adalah “Ketidakpastian yang telah diketahui tingkat probabilitas kejadiannya. Atau ketidakpastian yang yang bisa dikuantitaskan yang dapat menyebabkan kerugian atau kehilangan”. Sedangkan menurut Umar (2000:5) yang mengutip dari Silalahi (1997), mengemukakan beberapa pengertian risiko sebagai berikut:

1. Risiko adalah kemungkinan timbulnya kerugian.
2. Risiko adalah probabilitas timbulnya kerugian.
3. Risiko adalah ketidakpastian.
4. Risiko adalah penyimpangan akural dari yang diharapkan.
5. Risiko adalah probabilitas suatu hasil akan berbeda dari yang diharapkan.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan bahwa istilah risiko dapat didefinisikan dalam berbagai macam cara dan masing-masing definisi tersebut mengandung kelebihan dan kelemahan masing-masing. Setiap perusahaan membutuhkan manajemen untuk mengenali berbagai risiko yang muncul.

1.4.1. Pengertian Risiko

Risiko merupakan suatu keadaan adanya ketidakpastian dan tingkat ketidakpastiannya terukur secara kuantitatif. Risiko dapat dikategorikan kedalam risiko murni dan risiko spekulatif. Risiko murni merupakan risiko yang dapat mengakibatkan kerugian pada perusahaan, tapi tidak ada kemungkinan menguntungkan. Pada perusahaan dalam menghadapi suatu risiko, misalnya kekayaan berupa mesin menanggung risiko murni, adanya kemungkinan mesin mengalami kerusakan, mulai dari kerusakan kecil sampai besar. Tetapi, tidak mungkin keadaan sebaliknya bisa terjadi, berupa kekayaan gedung yang menyebabkan kehancuran karena bencana alam. Sedangkan risiko spekulatif adalah risiko yang dapat mengakibatkan dua kemungkinan, merugikan atau menguntungkan perusahaan, misalnya perusahaan yang menyimpan valuta asing seperti US\$ dan JPY dapat mengalami keuntungan dan kerugian. Simpanan tersebut menguntungkan bila nilai tukar mata uang tersebut menguat (Djohanputro, 2008).

Seluruh kegiatan yang dilakukan baik perorangan atau perusahaan juga mengandung risiko. Kegiatan bisnis sangat serta kaitannya dengan risiko. Risiko dalam kegiatan bisnis juga dikaitkan dengan besarnya pengembalian yang akan diterima oleh pengambil risiko. Semakin besar risiko yang dihadapi umumnya dapat diperhitungkan bahwa pengembalian yang diterima juga akan lebih besar. Pola pengambilan risiko menunjukkan sikap yang berbeda terhadap pengambilan risiko. Risiko adalah ketidakpastian dan dapat menimbulkan terjadinya peluang kerugian terhadap pengambilan keputusan. Ketidakpastian merupakan situasi yang tidak

dapat diprediksi sebelumnya, mendefinisikan risiko sebagai peluang terjadinya hasil yang tidak diinginkan sehingga risiko hanya terkait dengan situasi yang memungkinkan munculnya hasil negatif serta berkaitan dengan kemampuan memperkirakan terjadinya hasil negatif tadi (Muslich, 2007).

Menurut Bramantyo Djohanputro (2008:60) risiko pada perusahaan dapat dikategorikan menjadi empat jenis yaitu:

1. Risiko Keuangan
2. Risiko Oprasional
3. Risiko Strategis
4. Risiko Eksternalitas

Berikut ini adalah penjelasan mengenai jenis-jenis risiko keuangan yaitu:

1. Risiko Keuangan

Risiko keuangan adalah fluktuasi target keuangan atau ukuran moneter perusahaan karena gejolak berbagai variabel makro. Ukuran keuangan dapat berupa arus kas, laba perusahaan dan pertumbuhan penjualan. Risiko keuangan terdiri dari risiko likuiditas, risiko kredit, risiko permodalan.

2. Risiko Oprasional

Risiko oprasional adalah potensi penyimpangan dari hasil yang diharapkan karena tidak berfungsinya suatu system, SDM, teknologi, atau factor lainnya. risiko oprasional bisa terjadi pada dua tingkatan yaitu teknis dan organisasi. Pada tataran teknis, risiko oprasional bisa terjadi apabila system informasi, kesalahan mencatat, informasi tidak memadai, dan pengukuran risiko tidak akurat dan tidak memadai. Pada tataran

organisasi, risiko operasional bisa muncul karena system pemantauan dan pelaporan, system dan prosedur, serta kebijakan tidak berjalan sebagaimana seharusnya. Risiko operasional terdiri dari risiko produktivitas, risiko teknologi, risiko inovasi, risiko system dan risiko proses.

3. Risiko Strategis

Risiko strategis adalah risiko yang dapat memengaruhi eksponur korporat dan eksponur strategis sebagai akibat keputusan strategis yang tidak sesuai dengan lingkungan eksternal dan internal usaha. Risiko strategis terdiri dari risiko transaksi strategis, transaksi hubungan investor dan risiko usaha.

4. Risiko Eksternalitas

Risiko eksternalitas adalah potensi penyimpangan hasil pada eksponur korporat dan strategis dan bisa berdampak pada potensi penutupan usaha, karena pengaruh dari factor eksternal. Risiko eksternalitas terdiri dari risiko reputasi, risiko lingkungan, risiko social, risiko dan hukum.

Manajemen risiko diartikan sebagai kemampuan seorang manajer untuk menata kemungkinan variabilitas pendapatan dengan menekan sekecil mungkin tingkat kerugian yang diakibatkan oleh keputusan yang diambil dalam menggarap situasi yang tidak pasti. Konsep dasar manajemen risiko menurut Djohanputro (2008) yang dapat dipahami oleh pihak manajemen perusahaan adalah :

- 1) Manajemen risiko hanya sebuah pendekatan, tetapi manajemen risiko merupakan strategi fleksibel yang dapat diterapkan untuk berbagai skala industri.

- 2) Sistem manajemen risiko haruslah sistematis dan diikuti secara konsisten tetapi tidak kaku dan fleksibel.
- 3) Manajemen risiko bukan merupakan alat yang secara ajaib akan meningkatkan penerimaan sekaligus mengurangi risiko.
- 4) Lingkungan usaha saat ini telah menyebabkan kompleksitas manajemen risiko menjadi sangat tinggi dan merupakan proses yang sulit.
- 5) Kecenderungan meningkatnya persaingan, konsumen yang semakin menuntut dan perkembangan baru dalam teknologi semakin mempersulit pengelolaan risiko.

Program manajemen risiko akan lebih efektif jika menjalankan empat langkah di dalam proses manajemen risiko :

1. Mengenal pasti potensi kerugian
2. Mengevaluasi potensi kerugian.
3. Memilih teknik tepat, atau mengkombinasikan beberapa teknik menangani ancaman kerugian.
4. Menerapkan program penanganan kerugian yang mengancam.

Siklus manajemen risiko menurut Djohanputro (2008) terdiri dari lima tahap :

Tahap 1.

Identifikasi Risiko Tahap ini mengidentifikasi apa saja risiko yang dihadapi oleh perusahaan. Langkah pertama dalam mengidentifikasi risiko adalah melakukan analisis pihak yang berkepentingan (stakeholders). Langkah kedua dapat menggunakan 7S dari McKenzie yaitu : *shared value, strategy, structure, staff, skill, sistem, dan style.*

Tahap 2.

Pengukuran Risiko Pengukuran risiko mangacu pada dua faktor yaitu kuantitatif dan kualitatif. Kuantitas risiko menyangkut berapa banyak nilai atau eksposur yang rentan terhadap risiko. Sedangkan kualitatif menyangkut kemungkinan suatu risiko muncul, semakin tinggi kemungkinan risiko terjadi maka semakin tinggi pula risikonya.

Tahap 3.

Pemetaan risiko Pemetaan risiko ditujukan untuk menetapkan prioritas risiko berdasarkan kepentingannya bagi perusahaan. Adanya prioritas dikarenakan perusahaan memiliki keterbatasan dalam sumber daya manusia dan jumlah uang sehingga perusahaan perlu menetapkan mana yang perlu dihadapi terlebih dahulu mana yang dinomor duakan, dan mana yang perlu diabaikan. Selain itu prioritas juga ditetapkan karena tidak semua risiko memiliki dampak pada tujuan perusahaan.

Tahap 4.

Model Pengelolaan Risiko Model pengelolaan risiko terdapat beberapa macam diantaranya model pengelolaan risiko secara konvensional, penetapan modal risiko, struktur organisasi pengelolaan dan lain-lain.

Tahap 5.

Monitor dan Pengendalian Monitor dan pengendalian penting karena :

1. Manajemen perlu memastikan bahwa pelaksanaan pengelolaan risiko berjalan sesuai dengan rencana..

2. Manajemen juga perlu memastikan bahwa pelaksanaan pengelolaan risiko cukup efektif.
3. Risiko itu sendiri berkembang, monitor dan pengendalian bertujuan untuk memantau perkembangan terhadap kecendrungan berubahnya profil risiko. Perubahan ini berdampak pada pergeseran peta risiko yang otomatis pada perubahan prioritas risiko.

1.4.2. Pelaksanaan Manajemen Risiko

Soesisno Djojosoedarsono (2003) menyatakan bahwa dalam melaksanakan manajemen risiko terdiri dari beberapa tahapan yaitu:

1. Mengidentifikasi risiko-risiko yang dihadapi
2. Mengukur dan menentukan besarnya risiko.
3. Mencari jalan untuk menghadapi dan menanggulangi risiko.
4. Menyusun strategi untuk memperkecil ataupun mengendalikan risiko.
5. Mengkoordinir pelaksanaan penanggulangan risiko serta mengevaluasi program penanggulangan risiko yang dibuat.

maka dapat dijelaskan tahap-tahapan dalam pelaksanaan manajemen risiko yaitu:

1. Pengidentifikasian Risiko

Langkah pertama dalam manajemen risiko adalah mengidentifikasi risikorisiko yang ada diperusahaan. Dengan melakukan identifikasi, dapat diperoleh sekumpulan informasi tentang kejadian risiko, informasi mengenai penyebab risiko, bahkan informasi mengenai dampak apa saja yang bisa ditimbulkan oleh risiko tersebut.

Pada dasarnya identifikasi risiko dapat dilakukan dengan menggunakan empat metode yaitu:

a. Analisis data histories

Prinsip metode ini adalah menggunakan berbagai informasi dan data mengenai segala sesuatu yang pernah terjadi. Anda memerlukan data, baik data primer maupun data sekunder, untuk dapat mengidentifikasi risiko. Manajemen risiko akan sangat terbantu jika perusahaan memiliki rekam data yang baik sehingga identifikasi risiko dapat dilakukan dengan mudah.

b. Pengamatan dan survei.

Bila tidak tersedia data histories maka untuk melengkapi informasi, dapat langsung melakukan investigasi, atau pengamatan secara langsung. Dengan cara ini dapat diperoleh data primer.

c. Pengacuan

Metode ini pada prinsipnya diterapkan untuk melengkapi metode pertama dan kedua diatas. Metode ini dilakukan dengan melakukan pengacuan atau *benchmark*. Benchmark adalah objek yang memiliki kesamaan dengan objek yang sedang diamati berkaitan dengan keberadaan risiko. Jadi untuk mencari informasi tentang risiko tersebut dilakukan ditempat lain atau perusahaan lain

d. Pendapat ahli

Jika masih belum yakin dengan informasi yang dihasilkan maka dapat menggunakan metode ini, yaitu dengan cara bertanya kepada ahlinya. Untuk menerapkan metode diatas maka diperlukan informasi dan dari mana informasi

tersebut dihasilkan. Sumber informasi dapat dibagi dua yaitu sumber internal dan sumber eksternal. Sumber internal dapat berupa dokumen internal perusahaan diantaranya laporan keuangan, strategi dan rencana jangka panjang, rencana usaha, standar dan prosedur operasi, dokumen SDM dan sebagainya ataupun karyawan perusahaan. Sedangkan informasi dari pihak eksternal dapat didapatkan dari pemasok, konsumen, pengamat, pesaing atau dari dokumen yang berupa media massa seperti koran, majalah, nilai tukar dan sebagainya.

Ada beberapa sumber informasi yang dapat digunakan manajemen untuk mengidentifikasi berbagai risiko yaitu:

- a. Informasi plester, singkatan dari politik, lingkungan, ekonomi, social, dan teknologi.
- b. Laporan keuangan, terdiri dari laporan laba rugi, neraca, posisi arus kas, dan posisi kekayaan pemegang saham. Masing-masing laporan keuangan menunjukkan item-item penting perusahaan. Laporan laba rugi menunjukkan item-item yang berkaitan dengan transaksi. Transaksi tersebut menunjukkan kemampuan perusahaan dalam menjalankan beban biaya yang ditanggung. Evaluasi terhadap laporan ini memeberi gambaran hal-hal yang rentan pada perusahaan. Risiko nilai tukar dapat diidentifikasi dari naik turunnya nilai pinjaman yang mengunakan valuta asing, risiko likuidasi dapat diidentifikasi dari fluktuasi arus kas
- c. Analisis proses (alir dokumen) , proses biasanya digambarkan dalam sebuah diagram alir, yang menunjukkan langkah-langkah pekerjaan, yaitu dimulai dari aliran produk dari awal proses sampai akhir, yaitu sampai produk tersebut diterima

dan dinikmati konsumen. Analisis dituntut untuk mengidentifikasi titik-titik kritis dalam proses tersebut, semakin baik analisis mampu mengidentifikasi titik kritis, semakin baik analisis mengidentifikasi risiko.

- d. Inspeksi lapangan, analisis atau manajemen perlu terjun langsung ke lapangan untuk melihat kondisi yang sebenarnya. Langkah ini bisa mempertajam intuisi maupun pemahaman analisis maupun manajemen dalam mengenali berbagai risiko yang bisa timbul.
- e. Analisis Kontrak, isi pasal-pasal dalam kontrak bisa memberikan indikasi berbagai masalah atau risiko yang muncul, khususnya berkaitan dengan aset. Didalam kontrak biasanya terdapat kelemahan atau celah yang dapat dimanfaatkan oleh pihak rekanan dalam kontrak untuk keuntungan mereka, sebaliknya pihak perusahaan juga bisa menemukan celah untuk menerobos kontrak tersebut. Misalnya sistem pengangkutan suatu aset dapat memunculkan risiko aset, semakin tidak aman kesepakatan cara pengiriman semakin tinggi risiko aset yang bersangkutan.
- f. Analisis Statistik, analisis dapat menggunakan data-data histories maupun angka prediksi untuk memperkirakan berbagai jenis risiko yang dihadapi oleh suatu aset.

Dari berbagai informasi terdapat satu informasi yang penting dalam mengidentifikasi risiko yaitu informasi keuangan, dengan menggunakan analisis laporan keuangan (neraca, laporan laba rugi dan catatan-catatan yang menyokongnya) manajemen risiko dapat mengidentifikasi semua risiko yang berkenaan dengan harta, utang dan personalia.

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi keberhasilan identifikasi risiko yaitu:

- a. Pengalaman, orang yang tidak berpengalaman menghadapi risiko ada kecenderungan menganggap kecil atau bahkan menganggap besar suatu risiko.
- b. Pengetahuan, sekalipun tidak berpengalaman selama yang bersangkutan memiliki keahlian dalam mengidentifikasi dan analisis informasi yang relevan, akurasi dalam menetapkan tingkat risiko semakin baik, oleh karena itu akses informasi ke informasi, keahlian mengolah informasi, dan pemahaman mengenai operasi perusahaan sangat penting dalam menghitung besarnya risiko.
- c. Posisi yang memandang, seseorang dalam perusahaan, mempengaruhi penilaiannya terhadap risiko. Ada karyawan yang akan berpengaruh secara fisik bila risiko tersebut menjadi kenyataan, misalkan kecelakaan akibatnya dia akan cenderung membesarkan risiko tersebut.
- d. Status Keuangan, semakin besar nilai nominal kekayaan, semakin tidak peduli risiko yang berdampak tidak besar.
- e. Kemampuan mempengaruhi hasil, selama seseorang bisa mempengaruhi hasil maka risiko semakin kecil, kemampuan mempengaruhi tersebut bisa berarti negatif, dengan bermain kong kalikong dengan pengambil keputusan.

2. Pengukuran Risiko

Pengukuran risiko selalu mengacu pada probabilitas, dampak, trend .

- a. Secara kualitatif probabilitas risiko dinyatakan dengan kategorisasi, yang biasanya dibagi kedalam lima kelompok yaitu risiko yang paling kecil kemungkinan terjadinya, risiko yang sedikit lebih besar terjadi, risiko

frekuensi terjadinya agak sering, risiko dengan dengan kejadian cukup tinggi, dan risiko yang nyaris terjadi atau hampir terjadi.

- b. Dampak dinyatakan dalam lima ukuran juga yaitu paling rendah bila risiko tersebut tidak signifikan, minor, moderate, major dan catastrophic.
- c. Trend, menunjukkan kecenderungan apakah kualitas suatu risiko semakin menurun, tetap, atau meningkat

Pengukuran risiko dapat dilakukan dengan empat metode yaitu:

- a. Nilai Hipotesis, yaitu besarnya nilai eksposur yang rentan terhadap risiko, dilakukan dengan menentukan batas atas besarnya nilai yang menghadapi risiko.
- b. Sensitivitas, yaitu mengukur penyimpangan variabel target sebagai akibat pergerakan satu unit variabel pasar (suku bunga, nilai tukar dan harga saham). Sensitivitas bersifat perkiraan (dampak perubahan akibat parameter dengan skala kecil) dan bersifat local (perubahan parameter yang berbeda memberikan dampak yang berbeda)
- c. Volalitas, mengukur seberapa besar harga, tingkat pengembalian atau variabel lain berfluktuasi. Semakin tinggi fluktuasi atau gejolak suatu variabel, semakin tinggi pula tingkat risikonya. Ada dua macam volalitas yang sering digunakan yaitu jangkauan dan standar deviasi. Standar deviasi menggunakan data histories dan data hasil peramalan, dimana data histories membutuhkan 31 data kuartalan (7 tahun) atau 220 data harian.

- d. Penyimpangan bawah mengukur potensi dampak buruk bila risiko menjadi kenyataan. Perlu diingat, ada kondisi dimana perusahaan bisa menghadapi risiko yang hanya berdampak positif, tetapi tidak berdampak negatif.

3. Pemetaan Risiko

Pemetaan risiko merupakan penyusunan risiko berdasarkan kelompok-kelompok tertentu sehingga manajemen dapat mengidentifikasi karakter dari masing-masing risiko dan menetapkan tindakan yang sesuai terhadap masing-masing risiko. pemetaan risiko selalu dikaitkan dengan penyusunan prioritas, cara penetapan prioritas dapat dilakukan dengan membandingkan antara kontribusi risiko yang bersangkutan dengan tujuan perusahaan. Semakin tinggi kontribusi risiko terhadap tujuan perusahaan maka semakin tinggi prioritas penanganan risiko yang bersangkutan. Pemetaan risiko dapat dilakukan dengan dua dimensi yaitu dimensi probabilitas terjadinya risiko dan dampaknya bila risiko tersebut terjadi Probabilitas menyatakan tingkat kemungkinan suatu risiko akan terjadi.

Pada umumnya probabilitas dibagi kedalam tiga kategori yaitu: tinggi, sedang dan rendah. Pada umumnya pengukuran probabilitas bersumber pada dua jenis data yaitu data histories dimana dibutuhkan data sebanyak 31 data kuartalan dan data prediksi. Dampak, yaitu tingkat kegawatan atau biaya yang terjadi kalau risiko yang bersangkutan benar-benar menjadi kenyataan.

4. Pengelolaan Risiko

Ada beberapa alternatif dalam pengelolaan manajemen risiko, yaitu:

- a. Penghindaran risiko

Penghindaran risiko adalah tindakan perusahaan untuk menilai bisnis atau kegiatan tertentu yang mengandung risiko yang tidak diinginkan. Ada beberapa alasan kenapa perusahaan memilih tehnik penghindaran risiko yaitu karena tidak sesuai dengan visi perusahaan, dampak social yang terlalu besar, peraturan yang tidak kondusif, dan total risiko portofolio melebihi batas ambang.

b. Pengurangan risiko

Pengurangan risiko dapat dilakukan terhadap salah satu dari kedua factor, yaitu pengurangan kemungkinan terjadinya risiko yang menjadi kenyataan dan menekan besarnya dampak dari risiko tersebut. Pengurangan risiko dapat dilakukan dengan tiga cara yaitu:

- Metode pencegahan yaitu dengan cara mengidentifikasi terjadinya peril (penyebab) dan kemudian mengambil tindakan supaya penyebab tersebut tidak terjadi. Metode pencegahan diterapkan disemua perusahaan untuk mencegah risiko teknis dan fisik, seperti risiko kebakaran dilakukan dengan cara rambu-rambu diseluruh perusahaan dengan tulisan dilarang merokok, dan lainnya, risiko kecelakaan seperti wajib menggunakan helm, sarung tangan dan lain-lain.
- Metode pengendalian kerugian yaitu mengusahakan meminimalisasi kerugian seandainya tersebut benar-benar terjadi.
- Metode diversifikasi, yaitu mengurangi risiko dengan cara menyebar aktivitas atau usaha. Metode ini banyak mengatasi risiko keuangan, pasar, dan strategis. Kunci dari tindakan ini adalah koefisien korelasi, yang

mencerminkan keeratan naik-turunnya mata uang. Semakin kecil koefisien korelasi negatif antara dua mata uang positif berarti mata uang tersebut bergerak ke arah yang sama.

- Metode lindung nilai alamiah, dengan metode ini perusahaan membuat penyeimbang antara transaksi yang berdampak arus kas masuk dan transaksi yang berdampak arus kas keluar sama besarnya sehingga eksposur menjadi nol.

c. Pemindahan risiko

Pemindahan risiko adalah memindahkan risiko dari perusahaan ke pihak lain yang bersedia atau ke perusahaan yang membisniskan risiko. pemindahan risiko bertujuan untuk menghilangkan risiko, ada dua tehnik pemindahan risiko yang dapat diterapkan oleh perusahaan yaitu:

- Asuransi berkaitan dengan risiko yang berkaitan dengan SDM dan asset perusahaan (kecelakaan, kebakaran, pencurian, penyakit, musaibah, bencana dan lain-lain)
- kontrak lindung nilai merupakan kesepakatan antara dua pihak dalam rangka transfer risiko. kontrak lindung nilai pada umumnya berkaitan dengan eksposur terhadap risiko keuangan dan risiko pasar. Ada beberapa kontrak lindung nilai yang dikenal yaitu kontrak *forward*, *futures*, *option* dan *swap*.

- #### d. Penahanan Risiko, disebabkan oleh dua factor yaitu perusahaan dengan sadar ingin mempertahankan risiko dan mengelolanya sendiri. Dimana perusahaan

memiliki kemampuan dan sumber daya untuk mengelolanya, risiko dapat dikelola dan dapat memberikan hasil yang lebih tinggi dari risiko itu sendiri.

Penanganan risiko dapat dilakukan dengan terencana dan tidak terencana

5. Pengendalian risiko

Manajer perlu memastikan apakah pengelolaan risiko berjalan dengan rencana. Ini berarti memonitor dan mengendalikan prosedur itu sendiri dan manajemen perlu memastikan bahwa model pengelolaan risiko cukup efektif. Artinya model yang diterapkan sesuai dengan tujuan pengelolaan risiko.

2.5 Kinerja manajerial

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005:67) dalam Trisnaningsih (2007:8) bahwa:

"Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya".

Menurut Mahoney et al. (1963) dalam Yuniarti dkk (2007:6) menyatakan kinerja (*performance*) adalah sebagai berikut:

"Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi"

Kinerja merupakan salah satu faktor penting yang digunakan dalam mengukur efektivitas dan efisiensi suatu organisasi. Kinerja manajerial adalah kinerja para individu dalam fungsi-fungsi manajerial antara lain: perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan (supervisi), pengaturan staf, negosiasi, perwakilan atau *represent at if* (Mahoney et al., 1963 dalam Murtanto dan Winda, 2006:7).

Kinerja manajerial merupakan kemampuan pihak manajemen untuk mencapai target yang telah ditetapkan sebagai akibat mengimplementasikan sistem akuntansi manajemen. Kinerja juga dapat diartikan sebagai hasil aktivitas organisasi dalam satu periode yang dapat diukur dengan menggunakan ukuran kinerja finansial dan nonfinansial. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasi. Evaluasi atas kinerja yang dilakukan oleh manajer beragam tergantung pada budaya yang dikembangkan masing-masing perusahaan. Yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staff (*staffing*), negosiasi, evaluasi dan representasi. Mahoney *et al*, (1963) dalam Mattola (2011) menyatakan ada delapan dimensi dari kinerja manajerial:

1. Perencanaan

Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan dalam hal ini adalah menentukan tujuan-tujuan, kebijakan, arah dari tindakan/pelaksanaan yang diambil. Termasuk juga skedul

pekerjaan, membuat anggaran, menyusun prosedur-prosedur, menentukan tujuan, menyiapkan agenda dan membuat program.

2. Investigasi

Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk catatan laporan-laporan dan rekening-rekening, inventarisasi, melakukan pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, menyiapkan catatan, melakukan penelitian, dan melakukan analisis pekerjaan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang dilakukan.

3. Koordinasi

Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar menukar informasi dengan orang-orang di bagian yang lain dengan tujuan untuk menghubungkan dan menyesuaikan program-program, memberikan sasaran ke departemen lain, melancarkan hubungan dengan manajer-manajer lain, mengatur pertemuan-pertemuan, memberikan informasi terhadap atasan, berusaha mencari, kerjasama dengan departemen lain.

4. Evaluasi

Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat dan pengharapan terhadap usulan, laporan atau observasi tentang prestasi kerja, melakukan pemeriksaan terhadap produk, permintaan-permintaan, menilai usulan-usulan dan saran-saran serta ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan

yang diperlukan.

5. Pengawasan

Pengawasan adalah mengukur dan mengoreksi kinerja individu untuk memastikan bahwa apa yang terjadi sesuai dengan rencana. Pengawasan dilakukan dengan cara mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, memberikan nasihat kepada bawahan, melatih bawahan, menjelaskan tentang aturan-aturan pekerjaan, penugasan, tindakan pendisiplinan, menangani keluhan-keluhan dari bawahan

6. Penilaian Staf

Memelihara kondisi kerja dari satu atau beberapa unit yang dipimpin, dengan mengidentifikasi kekuatan kerja, inventarisasi orang-orang yang ada dan merekrut tenaga kerja, melakukan wawancara pekerjaan, pemilihan karyawan, menempatkan, mem-promosikan, menilai merencanakan karier, kompensasi dan pelatihan pengembangan calon atau pelaksana yang ada sehingga tugas-tugas dapat dicapai secara efektif dan efisien.

7. Negosiasi

Negosiasi yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang-barang atau jasa, negosiasi pajak, menghubungkan para pemasok, melakukan perundingan dengan wakil-wakil penjualan kepada agen-agen atau konsumen.

8. Perwakilan

Melakukan kepentingan umum atas organisasi, melakukan pidato-pidato,

konsultasi untuk kontrak dengan individu atau kelompok-kelompok di luar individu, pidato-pidato untuk umum, kampanye-kampanye masyarakat, meluncurkan hal-hal baru, menghadiri konferensi-konferensi dan pertemuan dengan klub bisnis.

2.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu merupakan telaah pustaka yang berasal dari penelitian-penelitian yang sudah pernah dilakukan. Dalam penelitian terdahulu ini diuraikan secara sistematis mengenai hasil-hasil penelitian yang didapat oleh peneliti terdahulu dan hubungan dengan penelitian yang dilakukan. Pada bagian ini dijelaskan tentang objek yang diteliti oleh peneliti terdahulu, model yang digunakan, hasil penelitian, serta hubungan antara penelitian yang dilakukan ini dengan penelitian terdahulu. Fakta-fakta atau data yang dikemukakan diambil dari sumber aslinya.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No	Nama Penelitian	Judul Penelitian	Model Penelitian	Hasil Penelitian	Hubungan Penelitian
1	Ni Made Ria Satyawati I Wayan Suartana2 (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja Yang Berdampak Pada Kinerja Keuangan	Analisis Regresi Linier Berganda	gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja dan kinerja keuangan, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja tetapi berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan, sedangkan kepuasan kerja sebagai variabel intervening berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan	Sama-sama meneliti gaya kepemimpinan.
2	Sarwenda Biduri (2011)	Pengaruh Partisipasi Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Variabel Pemoderasi Gaya Kepemimpinan Dan Komitmen Organisasi Pada Pemkab Lamongan	Analisis Regresi Linier Berganda	partisipasi penyusunan anggaran berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. partisipasi penyusunan anggaran dengan faktor kontinjen komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial tidak signifikan.	Sama-sama meneliti pengaruh Gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial

3	Rini Lestari (2013)	Pengaruh Manajemen Risiko Terhadap Kinerja Organisasi (Studi pada Dana Pensiun Pemberi Kerja di Wilayah Jabar - Banten)	Analisis Regresi Linier Berganda	penerapan manajemen risiko berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada Dana Pensiun Pemberi Kerja yang menyelenggarakan Program Pensiun Manfaat Pasti di seluruh Jawa Barat Banten	Sama-sama meneliti pengaruh manajemen resiko terhadap kinerja organisasi
4	Albertus Kukuh Himawan, Ardianu Ika S (2010)	Pengaruh Komitmen Organisasi, Gaya Kepemimpinan Dan Job Relevant Information (Jri) Terhadap Hubungan Antara Partisipasi Anggaran Dan Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Bpr Di Kota Semarang)	<i>Multiple case study design</i>	partisipasi anggaran memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial Hal ini menunjukkan bahwa pemberian partisipasi kepada manajer yang lebih besar akan lebih meningkatkan pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja manajerial. Komitmen organisasi dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Dalam komitmen organisasi yang lebih besar, maka partisipasi anggaran akan meningkatkan kinerja manajerial. Gaya kepemimpinan yang berorientasi pada onsiderasi akan mampu meningkatkan pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial. Job relevant information dapat memoderasi pengaruh partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial.	Sama-sama meneliti gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial

Sumber: olahan peneliti 2015

2.7 Kerangka Berpikir

2.7.1. Hubungan Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Hasibuan (2007:170) kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi. Bagaimana usaha seorang pemimpin untuk mempengaruhi orang lain atau agar bawahan mengikuti apa yang diperintahkan akan sangat tergantung dari gaya kepemimpinan yang digunakan. Kepemimpinan juga mempengaruhi kinerja karyawan dalam perusahaan. Menurut Cahyono dan Suharto (2005), kepemimpinan merupakan variabel yang sangat penting dalam mempengaruhi

kinerja perusahaan, kepemimpinan yang baik adalah dimana dalam memberi pengaruh, informasi, pengambilan keputusan dan dalam memberi motivasi bertujuan untuk meningkatkan atau memajukan perusahaan dan tidak merugikan karyawan, karena kepemimpinan yang baik akan menciptakan suasana yang menyenangkan dan dapat menumbuhkan serta meningkatkan kinerja karyawan.

2.7.2. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial

Sedangkan Menurut Davis (1985), gaya kepemimpinan adalah pola tindakan pemimpin secara keseluruhan seperti yang dipersepsikan oleh pegawainya. Kepemimpinan merupakan proses untuk mempengaruhi orang lain, untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kolektif untuk mencapai tujuan bersama (Yuki, 1998). Pemimpin yang efektif dalam menerapkan gaya tertentu dalam kepemimpinannya terlebih dahulu harus memahami siapa bawahan yang dipimpinya, mengerti kekuatan dan kelemahan bawahannya, dan mengerti bagaimana cara memanfaatkan kekuatan bawahan untuk mengimbangi kelemahan yang mereka miliki. Gaya kepemimpinan juga sebagai variabel independen yang diduga turut mempengaruhi kinerja manajerial sebagaimana penelitian yang dilakukan oleh Noor (2007) yang menjumpai bahwa variabel gaya kepemimpinan walaupun berpengaruh terhadap kinerja manajerial namun tidak signifikan. Berbeda dengan penelitian Irene S. Manurung (2008) dari hasil pengujian menemukan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin tepat gaya kepemimpinan

yang diterapkan pimpinan, maka semakin meningkat motivasi kerja yang pada akhirnya akan mendorong kinerja untuk meningkat.

Gaya kepemimpinan seseorang merupakan cara bekerja dan bertingkah laku pemimpin dalam membimbing para bawahannya untuk berbuat sesuatu (Kartono,2005). Di dalam suatu organisasi, gaya kepemimpinan adalah salah satu faktor lingkungan intern yang sangat jelas mempunyai pengaruh terhadap perumusan kebijakan dan penentuan strategi organisasi yang bersangkutan.

2.7.3 Hubungan Kompetensi terhadap Kinerja Manajerial

Menurut Spenser & Spenser dalam Hutapea dan Thoha (2008:4), kompetensi adalah “karakteristik dasar seseorang yang terdiri dari *knowledge*, *skill* dan *attitude* yang ada hubungan sebab-akibatnya dengan prestasi kerja yang luar biasa. Tiga komponen utama pembentukan kompetensi yaitu pengetahuan yang dimiliki seseorang, kemampuan, dan perilaku individu. Pengetahuan (*knowledge*) adalah informasi yang dimiliki seseorang karyawan untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya sesuai dengan bidang yang digelutinya (tertentu). Keterampilan (*Skill*) merupakan suatu upaya untuk melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan perusahaan kepada seorang karyawan dengan baik dan maksimal. Disamping pengetahuan dan hal , hal yang perlu diperhatikan adalah sikap perilaku kerja karyawan.

2.7.4. Hubungan *Risk Management* terhadap Kinerja Manajerial

Laporan keuangan merupakan alat pertanggungjawaban manajemen kepada pihak-pihak yang berkepentingan terhadap perusahaan. Laporan keuangan juga dapat digunakan sebagai cermin nilai perusahaan atau kekayaan pemegang saham. Penyajian

laporan keuangan dimaksudkan untuk memberikan informasi keuangan salah satunya bagi manajemen risiko. Untuk mendapatkan informasi keuangan yang akurat maka dibutuhkan laporan keuangan yang relevan, dapat dipahami, dapat dibandingkan dan handal. Suatu laporan keuangan belum dapat memberikan informasi yang berguna apabila hanya dilihat secara sepintas saja. Laporan keuangan baru bisa memberikan informasi yang berguna mengenai posisi dan kondisi keuangan suatu perusahaan apabila dipelajari, diperbandingkan dan dianalisis.

Menurut baramantyo (2008:78) dengan menganalisis laporan keuangan analisis dapat mengevaluasi kesehatan perusahaan. Kesehatan perusahaan dapat diukur dengan rasio likuiditas, rasio profitabilitas, rasio solvabilitas, dan rasio aktivitas. Jadi informasi ataupun data keuangan yang terdapat dalam laporan keuangan bisa berguna apabila dianalisis. Dengan kata lain laporan keuangan suatu perusahaan perlu dianalisis, karena dengan analisis akan diperoleh semua jawaban yang berhubungan dengan masalah posisi keuangan serta hasil-hasil yang dicapai oleh perusahaan yang bersangkutan. Dengan menggunakan analisis rasio keuangan manajemen risiko dapat mengetahui, melihat serta mengidentifikasi risiko apa saja yang muncul dari kegiatan perusahaan.

Contohnya adalah risiko piutang tidak tertagih (gagal bayar) terjadi karena pembeli tidak dapat membayar utang dan memenuhi kewajiban seperti yang tertuang dalam kesepakatan. Risiko piutang tidak tertagih dapat dihindari dengan membentuk tim yang baik untuk melakukan analisis dan pemeringkatan pembeli yang cenderung tidak dapat membayar hutangnya dimasa akan datang dapat dikeluarkan dari daftar calon pembeli.

Manajemen risiko merupakan usaha mengetahui, menganalisis serta mengendalikan risiko dalam setiap kegiatan perusahaan dengan tujuan untuk memperoleh efektifitas dan efisiensi yang lebih tinggi. Keberadaan manajemen risiko sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan baik perusahaan dagang, perusahaan manufaktur maupun perusahaan jasa, karena dengan adanya manajemen risiko ini, maka perusahaan dapat dengan mudah mengatasi semua risiko yang mereka hadapi. Apabila perusahaan tersebut dapat mengatasi risikonya dengan baik maka tidak menutup kemungkinan visi dan misi perusahaan tersebut dapat terwujud dengan mudah dan memberikan image yang sangat baik. Herman Darmawi (2008:37) menyatakan bahwa:

“Dengan menganalisis neraca, laporan laba rugi dan catatan lain yang menyokongnya, manajer risiko dapat mengidentifikasi semua risiko yang berkenaan dengan harta, utang dan personalia perusahaan. jadi dapat diketahui bahwa laporan keuangan juga berguna dalam pengukuran resiko”.

Bramantyo (2008:158) menyatakan bahwa:

“Dengan menggabungkan informasi dari laporan laba rugi dan neraca analisis dapat menangkap berbagai informasi yang berkaitan dengan berbagai risiko yang mungkin terjadi dalam menjalankan perusahaan”.

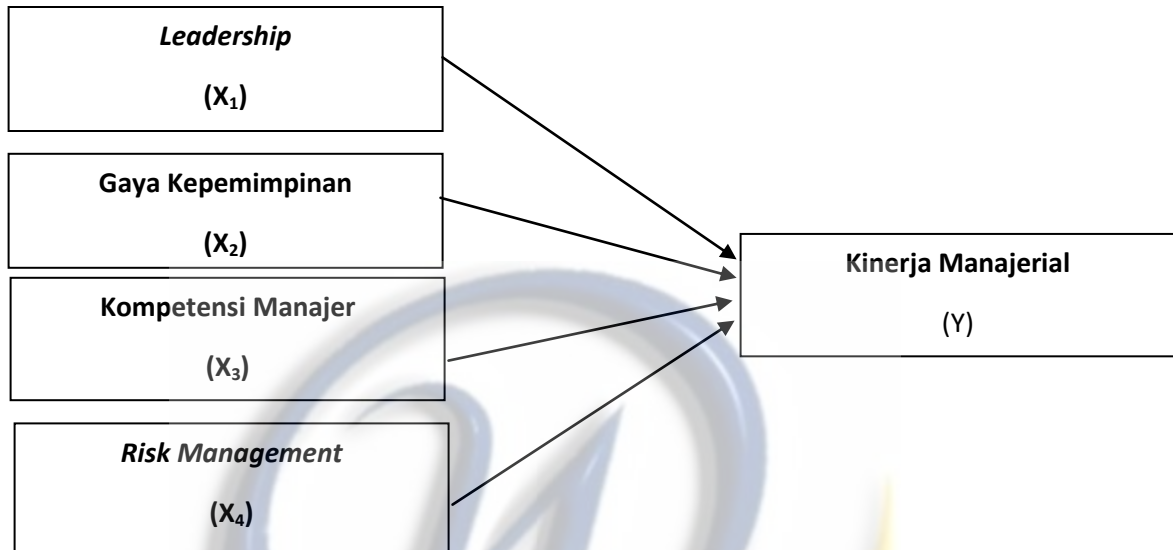
Dapat juga diartikan bahwa manajemen risiko adalah serangkaian prosedur dan metodologi yang digunakan untuk mengidentifikasi, mengukur, memantau, dan mengendalikan risiko yang timbul dari kegiatan usaha. Model yang berkembang dalam manajemen risiko adalah mengintegrasikan bagaimana pemimpin berpikir tentang

risiko dan bagaimana pemimpin mengelola usaha mereka dan model tersebut dirancang untuk memonitor bagaimana manajemen risiko memberikan nilai. Sasaran dari pelaksanaan manajemen risiko adalah untuk mengurangi risiko yang berbeda-beda yang berkaitan dengan bidang yang telah dipilih pada tingkat yang dapat diterima oleh masyarakat. Hal ini dapat berupa berbagai jenis ancaman yang disebabkan oleh lingkungan, teknologi, manusia, organisasi dan politik. Di sisi lain pelaksanaan manajemen risiko melibatkan segala cara yang tersedia bagi manusia, khususnya, bagi entitas manajemen risiko (manusia, staff, dan organisasi). Suatu risiko yang terjadi dapat berasal dari risiko lainnya, dan dapat disebabkan oleh berbagai faktor. Risiko rendahnya kinerja suatu instansi berasal dari risiko rendahnya mutu pelayanan kepada publik. Risiko terakhir disebabkan oleh faktor-faktor sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan operasional seperti keterbatasan fasilitas kantor. Risiko yang terjadi akan berdampak pada tidak tercapainya misi dan tujuan dari instansi tersebut, dan timbulnya ketidakpercayaan dari publik.

Risiko diyakini tidak dapat dihindari. Berkenaan dengan sektor publik yang menuntut transparansi dan peningkatan kinerja dengan dana yang terbatas, risiko yang dihadapi instansi Pemerintah akan semakin bertambah dan meningkat. Oleh karenanya, pemahaman terhadap risiko menjadi keniscayaan untuk dapat menentukan prioritas strategi dan program dalam pencapaian tujuan organisasi.

Gambar 2.1

Bagan Kerangka Pemikiran



2.8 Hipotesis

Hipotesis merupakan suatu anggapan sementara yang harus dibuktikan kebenarannya. Sesuai dengan uraian diatas, penulis mengemukakan hipotesis sebagai berikut:

”Terdapat pengaruh secara simultan dan parsial variabel *Leadership* (X₁), Gaya Kepemimpinan (X₂), Kompetensi Manajer (X₃), dan *Risk Management* (X₄), terhadap Kinerja Manajerial (Y) Bank bjb pada periode 2014”.