

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, SISTEM PENGHARGAAN (*REWARD*),
DAN KARAKTERISTIK TUGAS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
(*Studi Empiris Pada Perusahaan BUMN Kota Padang*)**

SKRIPSI

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Memperoleh
Gelar Sarjana Ekonomi Strata Satu*



Oleh:
NICKE RAHAYU
73397/2006

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2010**

PERSETUJUAN SKRIPSI

PENGARUH KEPEMIMPINAN, SISTEM PENGHARGAAN (*REWARD*), DAN
KARAKTERISTIK TUGAS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Empiris Pada Perusahaan BUMN Kota Padang)

Nama : NICKE RAHAYU
NIM/BP : 73397/2006
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, November 2010

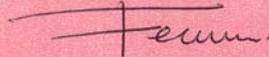
Disetujui Oleh:

Pembimbing 1



Drs. H. Syamwil, M.Pd
NIP. 19590820 198703 1 001

Pembimbing 2



Fefri Indra Arza, S.E, M.Sc, Ak
NIP. 19730213 199903 1 003

PENGESAHAN

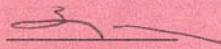
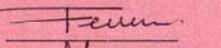
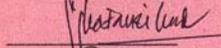
*Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi
Program Studi Akuntansi-Manajemen
Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*

**PENGARUH KEPEMIMPINAN, SISTEM PENGHARGAAN (REWARD), DAN
KARAKTERISTIK TUGAS TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Empiris Pada Perusahaan BUMN Kota Padang)**

Nama : NICKE RAHAYU
NIM/BP : 73397/2006
Program Studi : Akuntansi
Keahlian : Akuntansi Manajemen
Fakultas : Ekonomi

Padang, 11 November 2010

Tim Penguji

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	: Drs. H. Syamwil, M.Pd	
2. Sekretaris	: Fefri Indra Arza, S.E, M.Sc, Ak	
3. Anggota	: Eka Fauzihardani, SE, M.Si, Ak	
4. Anggota	: Charoline Cheisviyanny, SE, M.Ak	

ABSTRAK

Nicke Rahayu, 73397/2006: "Pengaruh Kepemimpinan, Sistem Penghargaan, dan Karakteristik Tugas Terhadap Kinerja Perusahaan Studi Empiris Perusahaan BUMN di Kota Padang" Program Studi Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Negeri Padang Tahun 2010

Pembimbing I : Drs. H.Syamwil, M.Pd

II : Fefri Indra Arza, SE, MSc, Ak

Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh 1) Kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan 2) sistem Penghargaan (*reward*) terhadap kinerja perusahaan 3) karakteristik tugas terhadap kinerja perusahaan. Untuk itu dilakukan penelitian pada perusahaan BUMN Kota Padang.

Jenis penelitian ini digolongkan sebagai penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah 30 perusahaan BUMN dengan jumlah responden 90 manajer yaitu manajer keuangan, manajer pemasaran, dan manajer SDM. Penelitian ini menggunakan *total sampling*. Data dikumpulkan melalui kuesioner, yang disebarakan kepada sampel. Teknik analisis data yang digunakan adalah analisis regresi berganda dan pengujian hipotesis uji t untuk melihat pengaruh secara parsial.

Hasil penelitian menunjukkan: 1) Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini dapat terlihat dari signifikan variabel kepemimpinan $0,030 < 0,05$, dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu sebesar $2,230 > 2.0003$, sehingga hipotesis pertama yang diajukan dalam penelitian ini diterima. 2) Sistem Penghargaan (*reward*) berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini dapat terlihat dari Sistem Penghargaan (*reward*) sebesar $0,001 < 0,05$, dan $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu sebesar $3.649 > 2.0003$, sehingga hipotesis kedua yang diajukan dalam penelitian ini diterima. 3) Karakteristik Tugas tidak berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Perusahaan. Hal ini dapat terlihat dari nilai signifikansi variabel Karakteristik Tugas sebesar $0,086 > 0,05$, dan $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu sebesar $1.746 < 2.0003$, sehingga hipotesis ketiga yang diajukan dalam penelitian ini ditolak.

Berdasarkan hasil penelitian ini, disarankan bagi seluruh perusahaan BUMN Kota Padang agar dapat meningkatkan keikutsertaan kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward*), dan karakteristik tugas yang baik untuk meningkatkan Kinerja Perusahaan yang berkualitas. Bagi peneliti selanjutnya hendaknya menggunakan teknik pengumpulan data dengan teknik survai dan wawancara langsung kepada responden. Dengan melihat nilai *Adjusted R Square* penelitian yang masih rendah, maka disarankan untuk menambah variabel lain yang memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan dalam penelitian ini.

KATA PENGANTAR

Syukur Alhamdulillah penulis haturkan kehadiran Allah SWT atas segala rahmat dan karunia-Nya, sehingga penulis dapat merampungkan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Kepemimpinan, Sistem Penghargaan, dan Karakteristik Tugas Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris Perusahaan BUMN Kota Padang)”**. Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan program Strata satu (S1). Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Terimakasih kepada bapak Drs. H. Syamwil, M.Pd selaku pembimbing I dan bapak Fefri Indra Arza, SE, MSc, Ak, Ak selaku pembimbing II yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, waktu dan bimbingan serta masukan yang sangat berharga bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini. Selain itu penulis juga mengucapkan terima kasih kepada semua pihak yang secara langsung maupun tidak langsung telah mendorong penulis untuk menyelesaikan studi dan skripsi ini. Pada kesempatan ini, penulis juga mengucapkan terimakasih kepada:

1. Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
2. Ketua dan Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.
3. Bapak-bapak dan Ibu-ibu dosen penelaah dan penguji, yang telah bersedia meluangkan waktu untuk menguji penulis.
4. Dosen-dosen dan staf-staf Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah banyak membantu penulis dalam penulisan skripsi ini.

5. Teristimewa buat kedua orang tuaku Jainir (Alm) dan Yulidasari yang selalu mendo'akan dan memberikan dukungan moril dan materil untuk keberhasilan penulis. Untuk adik-adikku Fela,Feli,Ferzi,Yuri dan Nada, perhatian dan kasih sayang saat melakukan dan penyelesaian skripsi merupakan sesuatu yang sangat berarti.
6. Teman-teman mahasiswa angkatan 2006 pada program studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang serta rekan-rekan yang sama-sama berjuang atas motivasi, saran dan informasi yang sangat berguna.
7. Serta semua pihak yang telah membantu dalam proses perkuliahan yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan pengetahuan serba terbatas penulis berusaha menyajikan skripsi ini walaupun dapat dikatakan jauh dari sempurna. Untuk itu saran dan kritik yang membangun penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Agustus 2010

PENULIS

DAFTAR ISI

	Halaman
ABSTRAK	i
KATA PENGANTAR	ii
DAFTAR ISI	iv
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN	ix
BAB I. PENDAHULUAN	1
A. Latar Belakang Masalah	1
B. Identifikasi Masalah	8
C. Pembatasan Masalah	9
D. Perumusan Masalah	9
E. Tujuan Penelitian	9
F. Manfaat Penelitian	10
BAB II. KAJIAN TEORI	11
A. Kajian Teori	11
1. Kinerja Perusahaan.....	11
a. Definisi Kinerja Perusahaan	11
b. Penilaian Kinerja	11
c. Ukuran Kinerja Keuangan	12
d. Ukuran Kinerja Non Keuangan	16

2. Kepemimpinan	18
a. Defenisi Kepemimpinan	18
b. Bentuk-bentuk kepemimpinan	22
c. Fungsi-fungsi Kepemimpinan.....	25
3. Sistem penghargaan (<i>reward</i>)	27
a. Defenisi Sistem Penghargaan	27
b. Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja.....	32
4. Karakteristik Tugas	34
a. Defenisi Karakteristik Tugas	34
b. Teori Karakteristik Tugas.....	35
5. Penelitian Relevan	37
B. Pengembangan Hipotesis	38
C. Kerangka Konseptual	42
D. Hipotesis	44
BAB III. METODE PENELITIAN	45
A. Jenis Penelitian	45
B. Populasi Dan Sampel	45
C. Jenis dan Sumber Data	47
D. Metode Pengumpulan Data	47
E. Variabel Penelitian	48
F. Instrumen Penelitian	49
G. Uji Instrumen	51
H. Hasil Uji Coba Instrumen	52

I. Model dan Teknik Analisis Data.....	53
J. Definisi Operasional	58
BAB IV. TEMUAN DAN PEMBAHASAN.....	59
A. Gambaran Umum Objek Penelitian	59
B. Demografi Responden	
1. Karakteristik Responden	60
2. Deskripsi Hasil Penelitian.....	62
C. Uji Instrumen	
1. Uji Validitas	68
2. Uji Reliabilitas	68
D. Uji Asumsi Klasik.....	69
E. Pengujian Model Penelitian	72
1. Koefisien Regresi Sederhana	72
2. Uji F	74
3. Uji Koefisien Determinasi.....	74
F. Uji Hipotesis	75
G. Pembahasan	76
BAB V. PENUTUP.....	83
A. Kesimpulan	83
B. Keterbatasan	83
C. Saran	84
DAFTAR PUSTAKA	86
LAMPIRAN.....	89

DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Nama Perusahaan BUMN di kota Padang	45
2. Instrumen Penelitian	49
3. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> dan <i>Corrected Item-Total Correlation</i>	52
4. Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner	59
5. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin	60
6. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	61
7. Karakteristik Responden Berdasarkan Pendidikan Terakhir	61
8. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja.....	61
9. Distribusi Frekuensi Variabel Kepemimpinan.....	62
10. Distribusi Frekuensi Variabel Sistem Penghargaan (<i>reward</i>).....	63
11. Distribusi Frekuensi Variabel Karakteristik Tugas.....	64
12. Distribusi Frekuensi Variabel Kinerja Perusahaan	67
13. Uji Validitas Data	68
14. Uji Reliabilitas Data	69
15. Uji Normalitas	70
16. Uji Multikolinearitas	71
17. Uji Heterokedastisitas	72
18. Koefisien Regresi	72
19. Uji F Hitung	74
20. Koefisien Determinasi	74

DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
Kerangka Konseptual	44

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	Halaman
1. Kuesioner Penelitian	89
2. Tabulasi Data Penelitian	95
3. Hasil Analisis Validitas dan Realibilitas.....	107
4. Hasil Analisis Data.....	117

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Penelitian

Di era industrialisasi yang semakin kompetitif sekarang ini, setiap pelaku bisnis yang ingin memenangkan kompetisi dalam dunia industri akan memberikan perhatian penuh kepada kualitas. Manajemen dituntut untuk menyusun perencanaan strategi dalam menghadapi perubahan-perubahan yang akan terjadi. Perubahan-perubahan yang direspon oleh perusahaan bukan hanya yang berorientasi pada produk perusahaan saja, melainkan juga pada aspek-aspek penting yang menyangkut kinerja perusahaan sebagai suatu entitas yang berada di tengah-tengah masyarakat. Kinerja suatu perusahaan sangat tergantung pada bagaimana manajemen mengelola keuangan dan melaksanakan aktivitas perusahaan tersebut. Oleh karena itu, pihak manajemen dituntut untuk mampu meningkatkan kemampuan dan profesionalismenya.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empiris suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati. Menurut Helfert (1996) dalam Delfi (2007) adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus-menerus oleh manajemen. Oleh karena itu, untuk menilai kinerja perusahaan ini perlu dilibatkan analisis dampak keuangan kumulatif dan ekonomi dari keputusan yang mempertimbangkannya

dengan menggunakan ukuran komparatif. Kinerja merupakan suatu konsep yang sangat sulit dan bersifat multidimensional, sistem pengukuran yang hanya menggunakan dimensi pengukuran tunggal tidak mampu memberikan pemahaman yang komprehensif [Simerly dalam Dedi (2006)]. Hal ini sejalan dengan hasil studi empirik Feltham dan Harrison (1997) dalam Dedi (2006) penggunaan ukuran kinerja keuangan atau ukuran kinerja tunggal tidak mampu mengungkap aspek penting kinerja.

Penilaian kinerja merupakan hal yang esensial bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan global. Sehingga, untuk dapat bertahan dan berhasil perusahaan harus menciptakan *value* bagi konsumen dalam bentuk produk dan jasa serta pelayanan yang berkualitas. Keadaan ini memaksa manajemen untuk berupaya mencari strategi baru yang menjadikan perusahaan berkembang dalam persaingan, guna menentukan arah dan tujuan dari perbaikan kualitas. Dimana hal tersebut dilaksanakan selaras dengan arah jangka panjang perusahaan. Tujuan perusahaan adalah untuk meningkatkan laba. Peningkatan laba pada perusahaan dapat dicapai dengan meningkatkan kualitas yang baik di dalam perusahaan (Sarigilang, 2009)

Mulyadi dan Setiawan (2001: 353) membagi manfaat dari penilaian kinerja perusahaan berupa: 1) mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui memotivasi karyawan secara maksimum, 2) membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, transfer dan pemberhentian, 3) mengidentifikasi pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria, seleksi dan evaluasi program pelatihan

karyawan, 4) menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka, 5) menyediakan suatu dasar bagi distribusi *reward*. Dengan demikian penilaian kinerja perusahaan (*Companies performance assessment*) mengandung makna suatu proses atau sistem penilaian mengenai pelaksanaan kemampuan kerja suatu perusahaan berdasarkan standar tertentu.

Penilaian kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan. Pengukuran kinerja suatu perusahaan adalah sangat penting bagi manajer, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian dalam masa proses pertumbuhan perusahaan selalu diukur kinerjanya melalui : Informasi formal dan non formal, Informasi pengendalian tugas, laporan anggaran dan laporan *nonfinansial*, laporan penggunaan dan pengendalian biaya, laporan kinerja pegawai dan sebagainya.

Segala upaya yang dilakukan dalam meraih tujuan perusahaan harus dengan efektifitas penggunaan sumber daya yang efisien. Seiring dengan meningkatnya ukuran dan aktivitas perusahaan juga akan semakin meningkatkan kegiatan pihak manajemen, yaitu pimpinan. Menurut Rukmana (2007), pejabat sudah pasti pimpinan, tapi belum tentu dapat berperan sebagai pemimpin. Pemimpin adalah orang yang melakukan atau menjalankan kepemimpinan. Menurut Danim (2004: 56), kepemimpinan adalah setiap tindakan yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan memberi arah

kepada individu atau kelompok lainnya yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya.

DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai. Siagian (2002:62) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain (para bawahannya) sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenanginya.

Kepemimpinan sangat penting pada semua tingkatan dalam perusahaan. Kepemimpinan moral dan kemampuan intelektual untuk memvisualisasikan dan bekerja untuk apa yang terbaik bagi perusahaan dan karyawan. Baik manajemen dan kepemimpinan yang efektif membantu untuk mengembangkan kerja sama tim dan integrasi individu dan tujuan kelompok. Jadi, dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas seseorang atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu. Dalam situasi apapun, dimana seseorang mempengaruhi perilaku orang lain atau kelompok, maka saat itu sedang berlaku kepemimpinan.

Penghargaan (*reward*) merupakan salah satu komponen struktur pengendalian manajemen disamping struktur organisasi dan jejaring informasi. Penghargaan ini digunakan untuk mewujudkan tujuan sistem (perusahaan dan elemen-elemen). Penghargaan adalah pemberian imbalan atas jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan dan sekaligus pemotivasi bagi karyawan tersebut untuk bekerja dengan lebih baik. Mulia (1994) dalam Suci (2003), mendefinisikan *reward* sebagai penghargaan kepada pegawai secara adil dan layak untuk prestasi kerja dan atas jasa yang telah dikeluarkan terhadap tujuan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi.

Penghargaan yang diberikan oleh perusahaan juga sangat mempengaruhi produktivitas dan tendensi para karyawan untuk tetap bersama organisasi atau mencari pekerjaan lainnya. Semakin besar perhatian perusahaan terhadap kebutuhan karyawan maka perusahaan tersebut akan mendapat timbal balik yang sesuai yaitu maksimalisasi dalam produktivitasnya. Beberapa peneliti bidang akuntansi menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah, disebabkan oleh ketergantungannya terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut yang gagal dalam penentuan sasaran yang tepat, pengukuran kinerja dan sistem penghargaan (*reward*) (Zesti, 2006: 1).

Dari pendapat di atas dapat kita lihat bagaimana penghargaan (*reward*) dapat difungsikan sebagai suatu alat dalam memotivasi partisipasi dalam mencapai tujuan organisasi, selain itu dengan penghargaan (*reward*) organisasi juga dapat mempertahankan anggotanya yang mempunyai kemampuan untuk tetap berada dalam organisasi dan salah satu cara yang digunakan perusahaan

untuk memotivasi manajer dalam meningkatkan kinerjanya dengan pemberian penghargaan (*reward*).

Selain kepemimpinan dan sistem penghargaan, karakteristik tugas juga harus diperhatikan dalam meningkatkan kinerja perusahaan, karakteristik tugas merupakan upaya mengidentifikasi tugas pekerjaan, bagaimana gabungan karakteristik itu membentuk pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, dan hubungan karakteristik itu dengan motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan (Robbins, 2007: 637). Peningkatan karakteristik tugas dalam suatu tugas dapat meningkatkan tingkat keberhasilan tugas tersebut. Oleh karena itu, manajer menengah harus meningkatkan partisipatif, pelaksanaan dan pemahaman terhadap tugas secara proposional dan melakukan perbaikan berkesinambungan terhadap pelaksanaan suatu tugas sehingga akan menghasilkan kinerja yang diinginkan manajer.

Untuk mengurangi kegagalan suatu tugas manajer dapat mengembangkan kemampuan pemahaman terhadap tugas melalui pemberian pelatihan dengan mengikuti paket-paket khusus oleh lembaga-lembaga pendidikan yang berpengalaman dibidangnya. Selain itu perusahaan juga harus menyediakan fasilitas-fasilitas yang mendukung karyawan dalam menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan tepat waktu. Dengan adanya pendidikan, pelatihan, ketersediaan fasilitas tingkat penyelesaian pekerjaan yang tepat waktu dan umpan balik dari kinerja yang telah diberikan oleh karyawan dapat memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerjanya. Sehingga tercapainya efisiensi, efektivitas dan produktivitas dengan tujuan yang ingin dicapai perusahaan yaitu meningkatkan kualitas dan kepuasan pelanggan yang merupakan sasaran keuangan perusahaan.

Beberapa penelitian mengenai hubungan sistem pengendalian manajemen dengan kinerja perusahaan, sudah dilakukan Kurnianingsih (2000) meneliti tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan terhadap keefektifan penerapan teknik TQM pada perusahaan manufaktur. Kurnianingsih berhasil membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan memperkuat hubungan moderasi terhadap hubungan antara TQM dan kinerja Perusahaan. Iswandi (2006) menyatakan bahwa pengaruh *Total Quality Management* (TQM) terhadap Kinerja dengan Karakteristik Tugas sebagai variabel moderasi dengan hasil penelitian kinerja perusahaan semakin baik dengan adanya karakteristik tugas dalam penerapan teknik TQM. Yang berarti bahwa karakteristik tugas berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Leni (2003) tentang pengaruh *managership* dan *leadership* terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan perbankan di Sumatra Barat. Hasil penelitian ini menunjukkan *managership* dan *leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Widiawati (2008) yang mempengaruhi sistem *reward* dan karakteristik tugas terhadap kinerja cabang-cabang perbankan di Kota Padang. Sampel yang digunakan adalah manajer tingkat menengah. Hasil yang diperoleh, sistem *reward* dan karakteristik tugas berpengaruh positif terhadap kinerja cabang-cabang perbankan di kota padang.

Penulis membedakan penelitian ini pada objek penelitian yang akan dilakukan pada perusahaan BUMN kota Padang dan memasukan variabel independen yaitu kepemimpinan. Kebanyakan penelitian yang dilakukan pada

perusahaan manufaktur, sementara masih sedikit yang melakukan pada perusahaan BUMN khususnya di kota Padang. Padahal pada era globalisasi ini tidak hanya perusahaan manufaktur dan perbankan yang perlu melakukan peningkatan kualitas pelayanan dengan perbaikan terus-menerus. BUMN merupakan perusahaan yang bertujuan memberikan pelayanan kepada pelanggan dengan menerapkan kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward*), dan karakteristik tugas sehingga perusahaan dapat menghadapi pesaingnya dan dapat memberikan kepuasan kepada pelanggan.

Berdasarkan uraian di atas, maka penulis tertarik untuk menulis skripsi dengan judul **“Pengaruh Kepemimpinan, Sistem Penghargaan (*reward*), dan Karakteristik Tugas terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Empiris pada Perusahaan BUMN Kota Padang)”**.

B. Identifikasi Masalah

Berdasarkan latar belakang masalah diketahui berbagi permasalahan. Untuk itu penulis mengemukakan identifikasi masalah yaitu:

1. Apakah kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
2. Apakah sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
3. Apakah karakteristik tugas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?
4. Apakah pendidikan dan pengalaman manajer berpengaruh terhadap kinerja perusahaan?

5. Apakah pemberian promosi jabatan dapat meningkatkan kinerja perusahaan?
6. Apakah pemahaman terhadap tugas dapat meningkatkan kinerja perusahaan?

C. Pembatasan Masalah

Agar lebih jelas dan terarah, maka penulis perlu membatasi masalah yang akan dibahas dan diteliti. Dikarenakan keterbatasan waktu, biaya dan tenaga penulis, maka penelitian ini dibatasi dalam hal Pengaruh Kepemimpinan, Sistem Penghargaan (*Reward*), dan Karakteristik Tugas terhadap Kinerja Perusahaan.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas maka permasalahan yang akan diteliti dapat dirumuskan sebagai berikut :

1. Sejauhmana pelaksanaan Kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan?
2. Sejauhmana pelaksanaan sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan?
3. Sejauhmana pelaksanaan Karakteristik tugas berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan?

E. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai:

1. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Perusahaan.
2. Pengaruh sistem penghargaan (*reward*) terhadap Kinerja Perusahaan.
3. Pengaruh Karakteristik tugas terhadap Kinerja Perusahaan.

F. Manfaat Penelitian

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini adalah :

1. Bagi Penulis, dapat menambah wawasan dan pengetahuan mengenai Pengaruh Kepemimpinan, Sistem Penghargaan (*reward*), dan Karakteristik Tugas berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan.
2. Bagi akademisi, sebagai bahan kontribusi pemikiran terhadap pengembangan ilmu pengetahuan dan sebagai acuan dalam pengembangan kinerja dan karir di dunia kerja umumnya dan bidang akuntansi khususnya.
3. Bagi perusahaan, dengan mengetahui pengaruh Kepemimpinan, Sistem Penghargaan (*reward*), dan Karakteristik Tugas berpengaruh terhadap Kinerja Perusahaan. Maka dapat menyediakan pemahaman, masukan yang bermanfaat dalam pelaksanaan Kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward*), dan Karakteristik Tugas khususnya dalam pelaksanaan Kinerja Perusahaan.

BAB II

TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

A. KAJIAN TEORI

1. Kinerja Perusahaan

a. Definisi Kinerja Perusahaan

Kinerja dapat diartikan sebagai kemampuan seseorang atau perusahaan dalam mengerjakan atau menghasilkan suatu pekerjaan yang dapat dilihat prestasi kerjanya atau yang mencerminkan potensi atau kredibilitas perusahaan tersebut yang nantinya juga mencerminkan sehat atau tidaknya suatu perusahaan. Penilaian kinerja dapat dilihat dari dua criteria yaitu kinerja keuangan dan kinerja non keuangan.

Menurut Helfert (1996) dalam Delfi (2007), kinerja perusahaan adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus- menerus oleh manajemen. Oleh karena itu, untuk menilai kinerja perusahaan ini perlu dilibatkan analisis dampak keuangan kumulatif dan ekonomi dari keputusan, mempertimbangkannya dengan menggunakan ukuran komparatif.

b. Penilaian Kinerja

Menurut Mulyadi (2001:353), penilaian kinerja adalah penentuan secara periodik efektivitas operasional suatu organisasi, bagian-bagian organisasi dan personelnnya, berdasarkan sasaran dan kriteria yang telah diterapkan sebelumnya. Oleh karena organisasi pada dasarnya dioperasikan oleh sumber daya manusia,

maka penilaian kinerja sesungguhnya merupakan penilaian atas perilaku manusia dalam melaksanakan peran yang mereka mainkan didalam organisasi.

Tujuan utama penilaian kinerja adalah untuk memotivasi personal dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi. Penilaian kinerja digunakan untuk menekan perilaku yang semestinya diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta penghargaan, baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik.

Menurut Mulyadi (2001:353) Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh organisasi untuk:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisiensi melalui pemotivasian personal secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang berkaitan dengan penghargaan personal seperti: promosi, transfer dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan personal dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan personal.
- 4) Menyediakan suatu dasar untuk mendistribusikan penghargaan.

c. Ukuran Kinerja

Sistem ukuran kinerja perusahaan hanyalah merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan berhasil. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting (*critical success factors*) masa kini dan masa depan. Jika ukuran-ukuran ini membaik, berarti perusahaan telah mengimplementasikan strateginya.

Balanced scorecard adalah suatu contoh dari sistem ukuran kinerja. Balanced scorecard adalah perencanaan strategis dan sistem manajemen yang digunakan secara ekstensif dalam bisnis dan industri, pemerintah, dan organisasi nirlaba di seluruh dunia untuk menyelaraskan kegiatan bisnis dengan visi dan strategi organisasi, meningkatkan komunikasi internal dan eksternal, dan memantau kinerja organisasi terhadap strategis tujuan.

Balanced scorecard menunjukkan bahwa kita melihat organisasi dari empat perspektif, dan mengembangkan metrik, mengumpulkan data dan menganalisisnya relatif terhadap masing-masing perspektif. Menurut Kaplan dan Norton (2000: 23-26) ukuran kinerja berdasarkan Balanced scorecard terdiri dari:

- 1). Ukuran kinerja dari Perspektif Keuangan

Balanced scorecard dibangun dari studi pengukuran kinerja di sektor bisnis, sehingga yang dimaksud perspektif *financial* di sini adalah terkait dengan *financial sustainability*. Perspektif ini digunakan oleh *shareholder* dalam rangka melakukan penilaian kinerja organisasi. Apabila dinarasikan akan berbunyi: "organisasi harus memenuhi sebagaimana harapan *shareholder* agar dinilai berhasil oleh *shareholder*".

Salah satu alat informasi yang dapat digunakan dalam pengukuran kinerja perusahaan adalah laporan keuangan. Laporan keuangan adalah hasil akhir dari sistem akuntansi yang merupakan suatu laporan perubahan posisi keuangan atau operasi suatu perusahaan yang berguna bagi pihak yang berkepentingan dalam pengambilan keputusan ekonomi. Pihak yang berkepentingan dengan hasil *financial* perusahaan adalah investor.

Sehubungan dengan penilaian profitabilitas perusahaan, maka rasio-rasio yang memiliki keterkaitan dengan profitabilitas memiliki peran penting dalam pencapaian tujuan perusahaan. Rasio profitabilitas menunjukkan kemampuan perusahaan di dalam memperoleh laba dalam hubungannya dengan penjualan, total aktiva maupun modal sendiri (Nikki, 2006).

2) Ukuran kinerja dari perspektif pelanggan

Perspektif *customer* adalah perspektif yang berorientasi pada pelanggan karena merekalah pemakai produk/jasa yang dihasilkan organisasi. Dengan kata lain, organisasi harus memperhatikan apa yang diinginkan oleh pelanggan.

Dalam lingkungan bisnis dimana pelanggan yang memegang kendali, sehingga menuntut manajer menerjemahkan visi organisasi kedalam sasaran strategik yang benar-benar diajukan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Dengan ukuran kinerja dan perspektif pelanggan, personel perusahaan dimotivasi untuk menghasilkan *value* terbaik bagi pelanggan.

3). Ukuran kinerja dari perspektif proses bisnis internal

perspektif proses bisnis internal adalah serangkaian aktivitas yang ada dalam organisasi untuk menciptakan produk/jasa dalam rangka memenuhi harapan pelanggan. Perspektif ini menjelaskan proses bisnis yang dikelola untuk memberikan layanan dan nilai-nilai kepada *stakeholder* dan *customer*.

Perspektif ini merupakan kelanjutan dari perspektif keuangan dari perspektif pelanggan. Dalam BSC akan ditunjukkan seluruh proses yang diperlukan untuk mendukung kesuksesan pelaksanaan strategi perusahaan, seperti inovasi, operasi dan *sales service*.

4). Ukuran kinerja dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan

perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah perspektif yang menggambarkan kemampuan organisasi untuk melakukan perbaikan dan perubahan dengan memanfaatkan sumber daya internal organisasi. Kestinambungan suatu organisasi dalam jangka panjang sangat bergantung pada perspektif ini.

Iklim kompetensi yang makin tajam dan kondisi lingkungan yang cepat berubah membuat banyak organisasi harus pandai-pandai untuk mengadakan penyesuaian dan peningkatan kualitas internalnya, agar siap dalam menghadapi tantangan keefektifan dan efisiensi. Perspektif ini mengidentifikasi infrastruktur yang harus dibangun perusahaan dalam menciptakan pertumbuhan dan peningkatan kinerja jangka panjang.

Keempat perspektif di atas harus dipandang sebagai suatu “model (*template*)” yang bersifat fleksibel, baik jumlah maupun penamaannya yang disesuaikan dengan karakteristik suatu organisasi.

Keunggulan *Balanced Scorecard* menurut Mulyadi (2001: 522) adalah:

a) Strategik

Balanced Scorecard digunakan untuk melipatgandakan kinerja keuangan perusahaan, individu perlu menempuh langkah-langkah strategis

berupa pembangunan tiga macam modal yaitu: *firm equity*, *organizational*, dan *human capital*. Tidak ada satupun dari ketiga macam modal tersebut yang dapat dibangun secara berhasil dalam jangka pendek. Diperlukan langkah-langkah besar dan berjangka panjang untuk berhasil membangun tiga modal tersebut. *Balanced Scorecard* menuntut individu merumuskan sasaran-sasaran yang bersifat strategi dalam tahap perencanaan strategi.

Dalam memasuki lingkungan bisnis yang kompetitif, langkah-langkah kecil tidak menjanjikan keberhasilan perusahaan. Langkah-langkah yang berfokus ke jangka pendek juga akan menurunkan daya saing perusahaan. Diperlukan sasaran strategis untuk membangun daya saing perusahaan dalam jangka panjang.

b). Komprehensif

Balanced scorecard merumuskan sasaran strategi, tidak hanya terbatas pada perspektif keuangan, namun meluas ke perspektif pelanggan, proses bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan. Perluasan sasaran strategi ke perspektif nonkeuangan tersebut mengarahkan perhatian individu dan mengarahkan seluruh usaha ke pemacu sesungguhnya kinerja keuangan. Untuk menghasilkan kinerja keuangan, setiap individu harus mewujudkan sasaran dari perspektif pelanggan. Kekomprehensifan sasaran strategi merupakan respon yang tepat untuk memasuki lingkungan bisnis yang lebih kompleks.

c). Koheren

Balanced scorecard dapat menghasilkan dua macam kekoherenan:

- 1) Kekoherenan antara misi dan visi perusahaan dengan program dan rencana laba jangka pendek. Kekoherenan antara berbagai sasaran strategik yang dirumuskan dalam perencanaan strategik.
- 2) Bila kedua kekoherenan dapat dilakukan maka dapat dipastikan kinerja perusahaan akan meningkat dan rencana jangka panjang perusahaan akan berhasil.

d). Seimbang

Keseimbangan sasaran *strategic* penting diwujudkan karena akan menjanjikan *shareholder value* yang berlipat ganda dan berjangka panjang. Dalam keseimbangan ini ada empat tahap strategi yang harus diwujudkan perusahaan yaitu: pertama, *financial return* yang berlipat ganda. Kedua, produk dan jasa yang mampu menghasilkan nilai terbaik bagi pelanggan. Ketiga, proses yang produktif dan biaya yang efektif dan keempat, sumber daya manusia yang produktif dan berkomitmen.

e). Terukur

Balanced scorecard menghasilkan sasaran-sasaran strategi yang ditentukan ukurannya untuk mengukur keberhasilan pencapaian sasaran strategik yang telah dirumuskan dan untuk mengukur faktor yang memacu pencapaian sasaran strategi tersebut.

Balanced scorecard penggabungan pengukuran kinerja keuangan dengan pengukuran nonkeuangan dan yang menggambarkan kinerja organisasi dalam mempertemukan hubungan tujuan dari konsumen, karyawan, rekan bisnis, pemegang saham dan masyarakat. *Balanced*

scorecard memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dan jangka panjang antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong yang keras, tercapai hasil tersebut dan ukuran objektif dengan ukuran subjektif yang lunak. Jadi, tugas setiap perusahaan adalah memantau biaya dan kinerjanya pada masing-masing aktivitas yang berkaitan dengan penciptaan nilai dan berupaya melakukan perbaikan atau penyempurnaan. Apabila perusahaan tersebut dapat melakukan aktivitas-aktivitas tertentu secara lebih baik dari pada pesaingnya, maka perusahaan yang bersangkutan dapat memperoleh keunggulan yang kompetitif.

2. Kepemimpinan

a. Definisi Kepemimpinan

Dalam kehidupan organisasi, pemimpin memainkan peran penting dalam usaha pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kehadiran pemimpin memungkinkan manusia organisasional untuk dimotivasi dan dapat bekerja secara efektif dan efisien. Dalam kenyataannya para pemimpin dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Para pemimpin juga berperan membantu kelompok, organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka (Timple, 1999).

Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut, kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan

strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan, pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien. Kepemimpinan manajerial dapat didefinisikan sebagai suatu proses pengarahan dan pemberian pengaruh pada kegiatan-kegiatan dari sekelompok anggota yang saling berhubungan tugasnya (Handoko, 2001 : 291).

Pengertian kepemimpinan menurut Rivai (2006:2)

“meliputi proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya, mempengaruhi interpretasi, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerjasama dan kelompok, perolehan kerjasama dan dukungan dari luar kelompok.”

Agar mampu menjalankan perannya maka pemimpin perlu memiliki keahlian kepemimpinan. Menurut Mulyadi (2001: 752) ada keahlian utama yang harus dimiliki oleh pemimpin untuk menghasilkan kinerja kepemimpinan diantaranya adalah:

1. *Trendwatching*

Trendwatching adalah kemampuan pemimpin mengamati perubahan pemimpin yang akan terjadi dimasa akan datang, sehingga pemimpin dapat mendeteksi arah perubahan yang akan terjadi di masa akan datang. Kemampuan sebagai *trendwacher* menuntut pemimpin untuk memiliki kompetensi tinggi dibidang ilmu dan pengetahuan yang berkaitan dengan sesuatu yang diamati.

2. *Envisioning*

Envisioning adalah kemampuan pemimpin untuk mampu merumuskan visi organisasi berdasarkan hasil pengamatan terhadap trend perubahan yang akan terjadi dimasa yang akan datang, serta dapat menggambarkan perubahan yang akan diwujudkan melalui pikiran realita yang belum ada dan belum dialami sebelumnya.

3. *Communicating*

Disamping pemimpin dituntut untuk bisa merumuskan visi dan misi, kemudian harus bisa merumuskan *core belifes* tentang kebenaran visi dan misi yang telah dipilih. Pemimpin juga dituntut mempunyai kemampuan untuk merumuskan *core values* sebagai panduan dalam mempertimbangkan berbagai alternatif yang ditempuh dalam mewujudkan visi organisasi. Hasil rumusan tersebut harus dikomunikasikan oleh pemimpin kepada seluruh anggota organisasi. Ini dapat dirumuskan dengan *behavior* yaitu dengan memberikan contoh melalui perilaku, tindakan dan pribadinya serta melalui pendekatan pada perilaku anggota organisasi.

Menurut Damin (2004: 56) Kepemimpinan adalah setiap tindakan yang yang dilakukan oleh individu atau kelompok untuk mengkoordinasi dan member arah kepada individu atau kelompok lainnya yang tergabung dalam wadah tertentu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Siagian (2002:66) mengemukakan bahwa peranan pemimpin atau kepemimpinan dalam organisasi atau perusahaan ada tiga bentuk yaitu peranan yang bersifat interpersonal, peranan

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

Menurut Robbins (2007: 432) menyatakan kita mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Sumber dari pengaruh ini dapat bersifat formal, seperti yang disajikan oleh kepemilikan perangkat manajerial dalam organisasi. Karena posisi manajemen muncul bersama sejumlah tingkat wewenang yang dirancang secara formal, seseorang dapat menjalankan peran kepemimpinan semata-mata karena kedudukan dalam organisasi tersebut.

Dari teori diatas dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah merupakan kemampuan untuk mempengaruhi, mengerakan, membimbing dan memotivasi anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Sedangkan aktivitas pemimpin antara lain dapat terjelma dalam bentuk memberi perintah,

membimbing dan mempengaruhi kelompok kerja dalam rangka mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien.

b. Bentuk-bentuk kepemimpinan

Banyak definisi kepemimpinan yang menggambarkan asumsi bahwa kepemimpinan dihubungkan dengan proses mempengaruhi orang baik individu maupun masyarakat. Menurut Damin (2004: 54), bentuk-bentuk kepemimpinan adalah:

1. Kepemimpinan Kharismatik

Karisma merupakan sebuah atribusi yang berasal dari proses interaktif antara pemimpin dan para pengikut. Atribut-atribut karisma antara lain rasa percaya diri, keyakinan yang kuat, sikap tenang, kemampuan berbicara dan yang lebih penting adalah bahwa atribut-atribut dan visi pemimpin tersebut relevan dengan kebutuhan para pengikut.

Berbagai teori tentang kepemimpinan karismatik telah dibahas dalam kegiatan belajar ini. Teori kepemimpinan karismatik dari House menekankan kepada identifikasi pribadi, pembangkitan motivasi oleh pemimpin dan pengaruh pemimpin terhadap tujuan-tujuan dan rasa percaya diri para pengikut. Teori atribusi tentang karisma lebih menekankan kepada identifikasi pribadi sebagai proses utama mempengaruhi dan internalisasi sebagai proses sekunder. Teori konsep diri sendiri menekankan internalisasi nilai, identifikasi sosial dan pengaruh pimpinan terhadap kemampuan diri dengan hanya memberi peran yang sedikit terhadap identifikasi pribadi. Sementara itu, teori penularan sosial menjelaskan bahwa perilaku para pengikut dipengaruhi oleh pemimpin tersebut mungkin

melalui identifikasi pribadi dan para pengikut lainnya dipengaruhi melalui proses penularan sosial.

2. Kepemimpinan Transformasional

Pemimpin pentransformasi (transforming leaders) mencoba menimbulkan kesadaran para pengikut dengan mengarahkannya kepada cita-cita dan nilai-nilai moral yang lebih tinggi. Burns dan Bass telah menjelaskan kepemimpinan transformasional dalam organisasi dan membedakan kepemimpinan transformasional, karismatik dan transaksional. Pemimpin transformasional membuat para pengikut menjadi lebih peka terhadap nilai dan pentingnya pekerjaan, mengaktifkan kebutuhan-kebutuhan pada tingkat yang lebih tinggi dan menyebabkan para pengikut lebih mementingkan organisasi. Hasilnya adalah para pengikut merasa adanya kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin tersebut, serta termotivasi untuk melakukan sesuatu melebihi dari yang diharapkan darinya. Efek-efek transformasional dicapai dengan menggunakan karisma, kepemimpinan inspirasional, perhatian yang diindividualisasi serta stimulasi intelektual.

3. Kepemimpinan Rasional

Kepemimpinan dalam suatu organisasi hanya akan efektif, jika kepemimpinannya itu dapat diterima oleh pengikutnya. Oleh sebab itu, kepemimpinan harus diimbangi dengan nilai-nilai rasionalitas yang secara timbal balik diakui dan dibenarkan, baik oleh sang pemimpin maupun pengikutnya. Salah satu bagian penting dari tugas pemimpin adalah pengembangan sumber daya manusia atau orang-orang yang dipimpin.

4. Kepemimpinan Otoriter

Tipologi kepemimpinan otoriter atau biasa juga disebut dengan istilah otokratis, biasanya tidak bertahan lama dan walaupun akan bertahan hanya dilingkungan terbatas. Ketika masyarakat mulai berkembang dan maju, baik dalam arti pendidikan maupun ekonomi dan peradaban, sekaligus bersamaan waktunya kepemimpinan otoriter kan dijauhi oleh masyarakat. Gaya kepemimpinan represif, inspektif, dan investigatif merupakan tingkah lakunya sehari-hari. Gaya-gaya tersebut sekaligus membuktikan bahwa seorang pemimpin yang otoriter adalah seorang yang hanya mengutamakan kehendak sendiri. Seolah-olah pada dirinya berhimpun dua kekuasaan, yaitu memberi perintah dan menentukan keputusan.

5. Kepemimpinan Demokratis

Ada beberapa indikator yang dapat dijadikan ukuran dalam melihat prototype kepemimpinan yang demokratis antara lain adalah sebagai berikut :

- 1) Menempatkan manusia dalam pandangan yang terhormat, mulia dan berpotensi.
- 2) Senantiasa berusaha mempertautkan atara kepentingan dan tujuan organisasi dengan tujuan dan kepentingan pribadi
- 3) Terbuka menerima kritik dan saran dari siapa saja
- 4) Berupaya menciptakan iklim yang kondusif dan mengutamakan kerja sama yang kompak
- 5) Mendorong bawahan untuk bebas berinisiatif, melalui kreativitas yang dinamis

- 6) Senantiasa membina diri untuk bisa berkembang sebagai pemimpin yang berwawasan luas, andal, dan berwibawa.

Kepemimpinan demokratis adalah tipologi yang paling tepat dan ideal untuk dikembangkan dalam organisasi yang modern. Pertimbangannya adalah karena lebih cocok dengan fitrah manusia dan mudah untuk diterapkan dalam semua lapisan baik masyarakat kota maupun masyarakat desa. Secara filosofis corak kepemimpinan demokratis akan tergambar dalam tindakan dan perilaku kepemimpinan antara lain sebagai berikut :

- 1) Pemimpin menghargai pengikutnya secara menyeluruh tanpa membedakan.
- 2) Pengambilan keputusan sangat berorientasi kepada keputusan kelompok, bukan hasil pemikiran dari seorang pemimpin saja.
- 3) Pola dialog menjadi kebutuhan dalam menumbuhkan inisiatif kelompok.
- 4) Tugas dan wewenang disesuaikan dengan ruang lingkup pekerjaan yang tersedia.
- 5) Memberi peluang yang luas kepada bawahan untuk berkembang sesuai dengan skill-nya
- 6) Selalu mengatakan bahwa keberhasilan yang dicapai adalah keberhasilan bersama (kelompok).

c. Fungsi-fungsi Kepemimpinan

Pemimpin dalam kepemimpinannya tidak hanya bertugas sebagai seorang yang memiliki kemampuan lebih yang ditunjuk sebagai pengatur lainnya, tetapi pemimpin juga harus bias menjadi teladan dan sumber semangat bagi anggota

organisasinya. Oleh karena itu, kemampuan memperkirakan yang lebih akurat akan bermanfaat bernilai dalam memperbaiki kinerja kelompok.

Menurut Rivai (2006:53) fungsi kepemimpinan memiliki dua dimensi yaitu:

- 1) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan dan aktivitas pemimpin.
- 2) Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan dalam melaksanakan tugas-tugas pokok organisasi.

Secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok dari kepemimpinan yaitu:

- 1) Fungsi intruktif

Fungsi ini bersifat komunikasi satu arah pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa, bagaimana, bilamana, dan dimana perintah itu dikerjakan agar keputusan dapat dilaksanakan secara efektif.

- 2) Fungsi konsultasi

Fungsi ini bersifat komunikasi dua arah. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya yang dinilai mempunyai bahan informasi yang diperlakukan dalam menetapkan keputusan. Tahap berikutnya konsultasi dari pimpinan pada orang-orang yang dipimpin, dapat dilakukan setelah keputusan ditetapkan dan sedang dalam pelaksanaan.

3) Fungsi partisipasi

Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya.

4) Fungsi delegasi

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan.

5) Fungsi pengendalian

Fungsi pengendalian dimaksudkan bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal.

3. Sistem Penghargaan (*Reward*)

a. Defenisi Sistem Penghargaan

Penghargaan (*reward*) merupakan salah satu komponen struktur pengendalian manajemen disamping struktur organisasi dan jejaring informasi. Penghargaan ini digunakan untuk mewujudkan tujuan sistem (perusahaan dan elemen-elemen). Menurut Handoko (1997), mendefenisikan *reward* adalah segala sesuatu yang diterima karyawan sebagai balas jasa untuk kinerja mereka. Sedangkan Alex S. Nitisemito (1982) dalam Suci (2003), mengemukakan pendapat mengenai *reward* adalah balas jasa yang diberikan oleh perusahaan

kepada karyawannya yang dapat dinilai dengan uang dan mempunyai kecenderungan diberikan tetap.

Mulia (1994) dalam Suci (2003), mendefinisikan *reward* adalah penghargaan kepada pegawai secara adil dan layak untuk prestasi kerja dan atas jasa yang telah dikeluarkan terhadap tujuan organisasi demi tercapainya tujuan organisasi. Dalam beberapa pengertian *reward* diatas dapat dilihat bahwa *reward* itu tidak harus dalam bentuk uang namun juga diwujudkan dalam bentuk fasilitas ataupun dalam penghargaan lainnya.

Penghargaan adalah pemberian imbalan atas jasa yang diberikan karyawan kepada perusahaan dan sekaligus pemotivasi bagi karyawan tersebut untuk bekerja dengan lebih baik. *Reward* adalah semua bentuk *return* baik *financial* (keuangan) maupun *non financial* (non keuangan) yang diterima karyawan karena jasa yang disumbangkan kepada perusahaan. *Reward* dapat berupa *Financial* yaitu berbentuk gaji, upah, bonus, komisi, asuransi karyawan, bantuan social karyawan, tunjangan, libur atau cuti tetapi masih tetap dibayar dan sebagainya maupun berbentuk *non financial* seperti tugas yang menarik, tantangan tugas, tanggung jawab tugas, peluang, pegakuan, pencapaian tujuan serta lingkungan pekerjaan yang menarik (Shuler dan Huber, 1993), *reward* adalah merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan kerja antara staf dengan pimpinan perusahaan dalam pencapaian tujuan dan sasaran yang sudah disepakati (Walker,1997).

Diluar upah, gaji, dan insentif, sering kali pemimpin memberikan tambahan penerimaan yang lain sebagai upaya lebih menghargai kinerja

pekerjaannya. Dengan kata lain, manajemen memberikan penghargaan (*reward*). Tujuan utama program penghargaan adalah untuk menarik orang yang cakap untuk bergabung dalam organisasi, menjaga pekerja agar bekerja, dan memotivasi pekerja untuk mencapai kinerja tingkat tinggi (Wibowo, 2007:149).

Menurut Wibowo (2007:151) ada pertimbangan penting yang dapat dipergunakan manajer untuk mengembangkan dan membagi penghargaan, yaitu:

1. Penghargaan harus cukup untuk memenuhi kebutuhan dasar manusia
2. Individu cenderung membandingkan penghargaan mereka dengan lainnya. Jika terjadi ketidakadilan maka akan terjadi ketidakpuasan
3. Manajer yang membagi penghargaan harus mengenal perbedaan individu. Variansi proses penghargaan menjadi kurang efektif seperti yang diharapkan apabila perbedaan individu kurang dipertimbangkan. Sistem penghargaan harus memuaskan kebutuhan dasar, dipertimbangkan secara adil dan berorientasi kepentingan individu.

Reward atau penghargaan dapat menjadi suatu alat bagi perusahaan dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan pengolahan karyawan, dan *reward* adalah salah satu alat untuk memotivasi karyawan sebagaimana yang dikemukakan oleh Fredrick Herzberg dalam Atkinson, Banker, dan Kaplan (1996) menjelaskan dua faktor yang berpengaruh terhadap tingkah laku seseorang (pekerja) dinamakan dengan teori dua faktor yaitu:

1. *Hygiene Factor*

Teori ini dihubungkan dengan konteks pekerjaan dan penetapan lingkungan kerja. Herzberg percaya bahwa dimana *hygiene factor* sedikit maka orang akan menjadi tidak puas dan kinerja kerja akan berkurang. Mereka percaya dimana peningkatan *hygiene factor* tidak memotivasi atau memuaskan mereka. *Hygiene factor* membuat potensial atau lingkungan untuk memotivasi dalam diri mereka sendiri.

2. *Satisfier Factor*

Teori ini dihubungkan dengan kandungan kerja dan penetapan bagaimana perasaan seseorang mengenai kerja mereka. Herzberg percaya bahwa dimana *satisfier factor* adalah kurang, pekerja membawa peningkatan *satisfier factor* membuat pekerja lebih puas dengan pekerjaannya dan lebih termotivasi.

Dari dua teori mengenai motivasi diatas kita mendapat gambaran dimana motivasi seorang pekerja dapat dipengaruhi oleh banyak hal dan juga dapat mempengaruhi kinerja mereka. Untuk mengatasi permasalahan yang mungkin timbul sehubungan dengan motivasi karyawan maka diperlukan suatu metode yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengatasinya.

Selain itu, pemberian *reward* juga menggambarkan suatu kekuatan yang berarti didalam proses pencapaian tujuan perusahaan dengan cara mempengaruhi perilaku organisasi. *Reward* merupakan salah satu alat pengendalian yang utama dalam organisasi dan menjelaskan hubungan antara anggota dengan organisasi dalam bentuk hubungan saling memberi atau dengan kata lain adanya kontribusi anggota terhadap organisasi dan sebaliknya adanya umpan balik organisasi terhadap kinerja yang diberikan oleh karyawan.

Penghargaan dapat digolongkan ke dalam dua kelompok (Mulyadi, 1997:422) yaitu:

1. *Intrinsic reward* (penghargaan intrinsik)

Berupa rasa puas diri yang diperoleh seseorang yang tidak berhasil menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan telah mencapai sasaran tertentu, untuk meningkatkan penghargaan intrinsik, manajemen dapat menggunakan berbagai teknik seperti penambahan tanggung jawab, partisipasi dalam pengambilan keputusan dan usaha lain yang meningkatkan harga diri seseorang dan mendorong seseorang menjadi yang terbaik.

2. *Extrinsic reward* (penghargaan ekstrinsik)

Penghargaan ekstrinsik terdiri dari kompensasi yang diberikan kepada karyawan, baik yang berupa:

- a. Kompensasi langsung yaitu pembayaran langsung berupa gaji atau upah pokok, honorarium lembur, pembagian laba, pembagian saham dan berbagai bonus lain yang didasarkan atas kinerja karyawan.
- b. Kompensasi tidak langsung yaitu semua pembayaran untuk kesejahteraan karyawan seperti asuransi hari tua, honorarium liburan dan tunjangan masa sakit. Kompensasi tidak langsung ini tidak mencapai sasaran organisasi karena kompensasi ini diberikan kepada siapa saja yang bekerja dalam organisasi perusahaan.
- c. kompensasi non keuangan dapat berupa sesuatu yang ekstra yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan seperti ruang

kerja yang memiliki lokasi istimewa, tempat parkir, gelas istimewa dan sekretaris pribadi.

Dari uraian di atas kita ketahui bahwa pada dasarnya *reward* bukan hanya semata berupa uang dimana akan menimbulkan rasa kepada penerimaan. *Reward* dapat saja berupa penghargaan kepada karyawan, gaji, promosi, bonus, fasilitas perumahan, dan kesehatan dimana diberikan sebagai pendorong bagi karyawan. Dan paling penting, *reward* yang efektif adalah nilai-nilai yang dimiliki oleh perusahaan itu sendiri.

Uraian diatas memberikan kita gambaran dimana reward merupakan salah satu alat pengendalian yang utama dalam organisasi dalam bentuk hubungan saling memberi atau dengan kata lain adanya kontribusi anggota terhadap organisasi dan sebaliknya adanya umpan balik organisasi terhadap yang diberikan oleh karyawan.

b. Sistem Penghargaan Berbasis Kinerja

Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan salah satu alat pengendalian penting yang digunakan oleh perusahaan untuk memotivasi personal agar mencapai tujuan perusahaan (bukan personal/karyawan secara individu) dengan perilaku sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan (bukan perilaku yang disukai oleh personal secara pribadi).

Penghargaan atas kinerja personal dilandasi oleh informasi yang dihasilkan dari penilaian atas kinerja personal. Proses pemberian penghargaan berbasis kinerja pada dasarnya terdiri dari dua tahap:

1. Penerapan sistem penghargaan berbasis kinerja
2. Distribusi penghargaan berbasis kinerja

Sebelum organisasi melakukan distribusi penghargaan berbasis kinerja, perlu ditetapkan lebih dahulu sistem yang dipakai sebagai dasar untuk mendistribusikan penghargaan. Sistem ini disebut sistem penghargaan berbasis kinerja:

1. Penerapan asumsi tentang lingkungan bisnis yang dimasuki oleh perusahaan
2. Penetapan faktor-faktor penentu keberhasilan perusahaan dalam lingkungan bisnis
3. Penetapan ukuran kinerja berbasis factor penentu keberhasilan perusahaan
4. Penetapan sistem penghargaan berbasis kinerja

Sistem penghargaan berbasis kinerja merupakan dasar yang digunakan untuk melaksanakan penilaian kinerja dan pendistribusian penghargaan berbasis kinerja. Penghargaan berbasis kinerja mendorong personal untuk mengubah kecenderungan mereka dari semangat untuk memenuhi kepentingan diri sendiri kesemangat untuk memenuhi tujuan organisasi. Penghargaan berbasis kinerja menghasilkan dua macam manfaat:

1. Memberikan informasi

Penghargaan dapat menarik perhatian personal dan memberikan informasi atau mengingatkan mereka tentang pentingnya sesuatu yang diberi penghargaan dibandingkan dengan hal lain.

2. Penghargaan motivasi

Penghargaan juga meningkatkan motivasi personal terhadap ukuran kinerja, sehingga membantu personal dalam memutuskan bagaimana mereka mengalokasikan waktu dan usaha mereka.

4. Karakteristik Tugas

a. Definisi karakteristik tugas

Karakteristik tugas merupakan upaya mengidentifikasi tugas pekerjaan, bagaimana gabungan karakteristik itu membentuk pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, dan hubungan karakteristik itu dengan motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan (Robbins, 2007:637). Peningkatan karakteristik tugas dalam suatu tugas dapat meningkatkan tingkat keberhasilan tugas tersebut. Menurut Herzberg dalam Robbins (2007: 218) faktor-faktor yang menyebabkan kepuasan kerja terpisah dari faktor-faktor yang menimbulkan ketidakpuasan kerja karena berasal dari lingkungan pemakai yang berkaitan dengan ketidakpastian yang ada dilingkungan bisnis.

Manajer sangat memegang peran yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja karyawan. Manajer harus dapat menempatkan karyawan sesuai dengan keahlian yang dimilikinya jika karyawan ditempatkan sesuai keahlian yang dimilikinya, maka karyawan tersebut akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya untuk pencapaian visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Namun selain itu perusahaan juga harus memperhatikan pengembangan kemampuan terhadap tugas oleh karyawan. Apabila seseorang

melakukan pekerjaan yang sama, sederhana, dan berulang-ulang maka akan menyebabkan rasa kejenuhan atau kebosanan. Dengan memberi kebebasan pada karyawan dalam menangani tugas-tugasnya akan membuat seorang karyawan mampu menunjukkan inisiatif dan upaya mereka sendiri dalam menyelesaikan pekerjaan, dengan demikian desain kerja yang berbasis ekonomi ini merupakan fungsi dan faktor pribadi.

Perusahaan juga perlu memperhatikan ketersediaan fasilitas dalam menyelesaikan tugas bagi karyawan. Ketersediaan fasilitas dalam melaksanakan tugas dapat menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan tepat waktu sehingga efisiensi suatu pekerjaan dapat tercapai dan pada akhirnya akan meningkatkan standar kualitas profesional pekerjaan karyawan.

b. Teori karakteristik tugas

Pekerjaan seharusnya dapat memberikan kesempatan untuk berprestasi, mendapatkan pengakuan, tanggung jawab, dan yang sejenis, akan meningkatkan kepuasan karyawan. Terdapat tiga teori karakteristik tugas yang paling penting, yaitu:

1. Teori atribut tugas wajib

Pendekatan karakteristik tugas dikembangkan oleh Turner dan Lawrence dengan mengembangkan riset bahwa menilai pengaruh dari jenis-jenis pekerjaan yang berbeda berdasarkan kepuasan dan kemangkiran karyawan. Temuan-temuan mereka membenarkan ramalan mengenai kemangkiran. Karyawan dalam tugas kerumitan tinggi mempunyai catatan hadir yang lebih baik. Robbins (2007: 638) menyimpulkan bahwa pekerjaan

dalam komunitas yang lebih besar mempunyai aneka ragam kepentingan bukan kerja dan karenanya kurang terlibat dan termotivasi oleh pekerjaan mereka.

2. Model Karakteristik Pekerjaan

Teori atribut tugas wajib dari Turner dan Lawrence dalam Robbins, (2007: 639) meletakkan podasi yang menjadi kerangka dominan untuk mendefinisikan karakteristik tugas dan memahami hubungan karakteristik tersebut dengan motivasi, kinerja, dan kepuasan karyawan yaitu model karakteristik pekerjaan (*JCM-job characteristics model*).

Menurut JCM, (Robbins, 2007: 639) setiap pekerjaan dapat dideskripsikan ke dalam lima dimensi pekerjaan inti, yaitu:

- a). Keanekaragaman keterampilan dilihat dari sejauh mana pekerjaan itu menuntut keragaman kegiatan yang berbeda.
- b). Identitas tugas dilihat dari sejauh mana pekerjaan itu menuntut diselesaikannya seluruh potongan kerja secara utuh dan dapat dikenali.
- c). Pentingnya tugas dimana pekerjaan tersebut mempunyai dampak yang besar pada kehidupan pekerjaan orang lain.
- d). Otonomi maksudnya sejauh mana pekerjaan itu memberikan kebebasan, ketidaktergantungan, dan keleluasaan yang cukup besar ke individu dalam menjadwalkan pekerjaan.
- e). Umpan balik dimana pelaksanaan kegiatan pekerjaan yang dituntut oleh pekerjaan tersebut menghasilkan perolehan.

3. Model pemrosesan informasi

Model pemrosesan informasi sosial merupakan pekerjaan yang dipersepsikan bukannya menanggapi pekerjaan objektif itu sendiri merupakan tesis inti dalam teori karakteristik tugas. Menejer hendaknya memberikan perhatian terhadap persepsi karyawan mengenai pekerjaan bukan karakteristik pekerjaan yang sebenarnya.

4. Penelitian Relevan

Telah banyak penelitian sebelumnya yang melakukan penelitian berhubungan dengan penelitian yang akan penulis teliti. Widiawati (2008) meneliti tentang pengaruh sistem *reward* dan karakteristik tugas terhadap kinerja cabang-cabang perbankan di kota Padang. Sampel yang digunakan adalah pimpinan cabang dan manajer keuangan. Hasil penelitian ini menunjukkan sistem *reward* terhadap *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja cabang-cabang perbankan di kota Padang, dan karakteristik tugas dalam *Total Quality Management* berpengaruh positif terhadap kinerja cabang-cabang perbankan di kota Padang.

Suci (2003) meneliti tentang pengaruh *reward* terhadap kinerja perusahaan menyatakan jika perusahaan memberikan bonus dalam bentuk kompensasi maka ini akan lebih menarik dibandingkan dengan memberikan suatu hukuman (*punishment*), sehingga karyawan akan lebih giat karena diberikan suatu penghargaan, sebaliknya kinerja mereka akan cenderung menurun ketika mereka tidak diberikan apa-apa. Bonus yang akan diberikan akan meningkatkan motivasi kerja karyawan dalam pencapaian tujuan perusahaan dan diharapkan dapat menyelaraskan antara tujuan individu dengan tujuan yang ingin dicapai oleh perusahaan yang berarti bahwa pemberian *reward* berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan oleh Leni (2003) tentang pengaruh *managership* dan *leadership* terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan perbankan di Sumatera Barat. Pemilihan sampel dilakukan secara

random. Kriteria manajer yang dijadikan sampel adalah manajer fungsional dengan tujuan untuk unit kecukupan penelitian, diasumsikan manajer fungsional lebih paham tentang topik penelitian dan manajer fungsional berperan dalam pengambilan keputusan dalam perusahaan. Hasil penelitian ini menunjukkan *managership* dan *leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Penelitian yang dilakukan oleh Yesi (2008) tentang pengaruh *Total Quality Management* terhadap kinerja manajerial dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan sebagai variabel pemoderasi. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di Sumatera Barat. Respondennya adalah manajer tingkat menengah. Hasil penelitian ini yaitu, *Total Quality Management* dengan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Interaksi *Total Quality Management* dengan sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

B. PENGEMBANGAN HIPOTESIS

1. Hubungan kepemimpinan terhadap kinerja perusahaan

DuBrin (2005:3) mengemukakan bahwa kepemimpinan itu adalah upaya mempengaruhi banyak orang melalui komunikasi untuk mencapai tujuan, cara mempengaruhi orang dengan petunjuk atau perintah, tindakan yang menyebabkan orang lain bertindak atau merespons dan menimbulkan perubahan positif, kekuatan dinamis penting yang memotivasi dan mengkoordinasikan organisasi dalam rangka mencapai tujuan, kemampuan untuk menciptakan rasa percaya diri dan dukungan diantara bawahan agar tujuan organisasional dapat tercapai.

Peningkatan kepuasan kerja karyawan pada suatu organisasi tidak bisa dilepaskan dari peranan pemimpin dalam organisasi tersebut, kepemimpinan merupakan kunci utama dalam manajemen yang memainkan peran penting dan strategis dalam kelangsungan hidup suatu perusahaan, pemimpin merupakan pencetus tujuan, merencanakan, mengorganisasikan, menggerakkan dan mengendalikan seluruh sumber daya yang dimiliki sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai secara efektif dan efisien.

MacFarlan (1999) dalam Damin (2004: 55) mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses dimana pemimpin dilukiskan akan memberi pengaruh, bimbingan atau proses mempengaruhi pekerjaan orang lain dalam memilih dan mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Oleh sebab itu, pemimpin suatu organisasi perusahaan dituntut untuk selalu mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja ke arah pencapaian tujuan perusahaan.

Penelitian yang dilakukan oleh Leni (2003) tentang pengaruh *managership* dan *leadership* terhadap kinerja manajerial. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan perbankan di Sumatera Barat. Pemilihan sampel dilakukan secara random. Hasil penelitian ini menunjukkan *managership* dan *leadership* berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

Berdasarkan uraian di atas peneliti menduga bahwa kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan karena jika dalam suatu perusahaan memiliki kepemimpinan dalam suatu organisasi perusahaan dan

mampu menciptakan kondisi yang mampu memuaskan karyawan dalam bekerja sehingga diperoleh karyawan yang tidak hanya mampu bekerja akan tetapi juga bersedia bekerja ke arah pencapaian tujuan perusahaan.

2. Hubungan sistem penghargaan (*reward*) terhadap kinerja perusahaan

Menurut Gasperz (2002: 10), gaji tetap ditambahi dengan penghargaan merupakan cara terbaik untuk memotivasi karyawan dengan penerapan Total Quality Management. Penghargaan merupakan salah satu strategi manajemen sumber daya manusia untuk menciptakan keselarasan antara staf dengan mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan perusahaan (Walker, 1992).

Pemberian penghargaan dapat dilihat suatu kekuatan dalam proses pencapaian suatu perusahaan dengan mempengaruhi perilaku seseorang. Dalam hal ini penghargaan berperan sebagai pengendalian manajer karena dengan adanya penghargaan tersebut perusahaan menerima umpan balik dari manajer berupa kinerja yang baik sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Robbins (2007: 245) mengatakan bahwa motivasi akan menjadi tinggi ketika kinerja dan *reward* dihubungkan. Dengan pemberian penghargaan manajer yang berprestasi akan berusaha meningkatkan prestasi mereka dengan harapan perusahaan akan memberikan penghargaan lagi dimasa akan datang.

Hasil penelitian Ichniowski, *et al.* (1997) menyatakan bahwa kinerja yang tinggi pada dasarnya tergantung pada program pemberian *reward*, jika dihubungkan dengan pekerjaan yang mendukung, meliputi penilaian kinerja, informasi yang merata, dan keamanan kerja. Penghargaan harus dirancang untuk

memenuhi kebutuhan setiap individu, agar memotivasi individu dalam mencapai sasaran yang telah ditetapkan perusahaan (Mulyadi, 1997: 422)

Penelitian terakhir dilakukan oleh Kurnianingsih (2000) yang meliputi bagaimana penerapan teknik *Total Quality Management* dan Sistem Penghargaan terhadap kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur di Indonesia, memberikan bukti empiris bahwa penerapan teknik *Total Quality Management* dan sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan uraian di atas peneliti menduga bahwa sistem penghargaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan karena jika dalam suatu perusahaan memiliki sistem penghargaan yang lebih baik maka para manajer dan bawahan akan merasa termotivasi untuk memberikan yang terbaik bagi perusahaan tempat mereka bekerja.

3. Hubungan karakteristik tugas terhadap kinerja perusahaan

Karakteristik tugas merupakan upaya mengidentifikasi tugas pekerjaan, bagaimana gabungan karakteristik itu membentuk pekerjaan-pekerjaan yang berbeda, dan hubungan karakteristik itu dengan motivasi, kepuasan dan kinerja karyawan (Robbins, 2007: 637). Peningkatan karakteristik tugas dalam suatu tugas dapat meningkatkan tingkat keberhasilan tugas tersebut.

Karakteristik tugas merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kepuasan kerja karyawan, model karakteristik pekerjaan (job characteristics models) dari Hackman dan Oldham (1980) adalah suatu pendekatan terhadap pemerikayaan jabatan (job enrichment) yang dispesifikasikan kedalam 5 dimensi

karakteristik inti yaitu keragaman ketrampilan (*skill variety*), Jati diri dari tugas (*task identity*), signifikansi tugas (*task significance*), otonomi (*autonomy*) dan umpan balik (*feed back*). Kelima karakteristik kerja ini akan mempengaruhi tiga keadaan psikologis yang penting bagi karyawan, yaitu mengalami makna kerja, memikul tanggung jawab akan hasil kerja, dan pengetahuan akan hasil kerja. Akhirnya, ketiga kondisi psikologis ini akan mempengaruhi motivasi kerja secara internal, kualitas kinerja, kepuasan kerja dan ketidakhadiran dan perputaran karyawan.

Total Quality Management (TQM) merupakan suatu pendekatan dalam menjalankan usaha yang mencoba memaksimalkan daya saing organisasi melalui perbaikan terus-menerus atas produk, jasa manusia, proses dan lingkungan (Tjiptono dan Anastasia, 2003: 10). Oleh karena itu, untuk mengurangi kegagalan maka dilakukan peningkatan partisipasi secara terus-menerus dalam perusahaan sehingga akan menghasilkan kinerja yang diinginkan perusahaan. Berdasarkan uraian di atas peneliti menyimpulkan bahwa karakteristik tugas berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

C. KERANGKA KONSEPTUAL

Kinerja perusahaan adalah suatu prestasi yang dicapai oleh perusahaan untuk mendapatkan hasil yang diharapkan untuk jangka waktu yang lama untuk tujuan organisasi. Potensi untuk berperilaku tertentu itu disebut *ability* (kemampuan), sedangkan ekspresi dari potensi ini dikenal sebagai *performance*

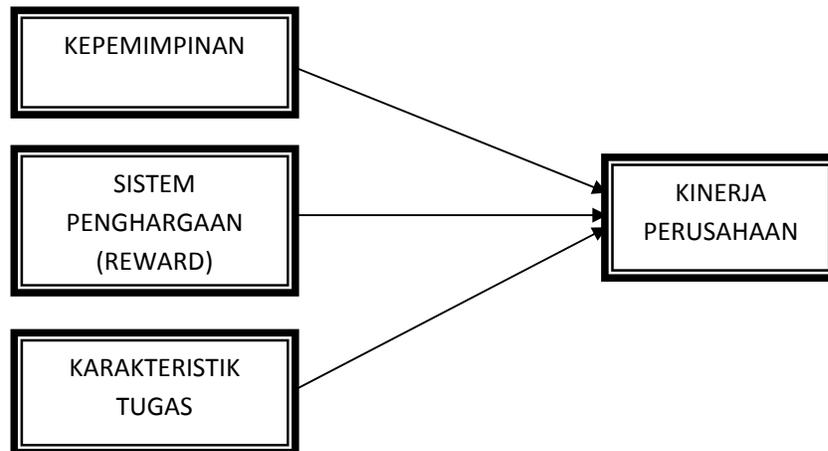
(kinerja). Kinerja juga dapat merupakan tindakan atau pelaksanaan tugas yang telah diselesaikan oleh seseorang dalam kurun waktu tertentu dan dapat diukur.

Kepemimpinan sangat penting pada semua tingkatan dalam perusahaan. Kepemimpinan moral dan kemampuan intelektual untuk memvisualisasikan dan bekerja untuk apa yang terbaik bagi perusahaan dan karyawan. Baik manajemen dan kepemimpinan yang efektif membantu untuk mengembangkan kerja sama tim dan integrasi individu dan tujuan kelompok.

Sistem penghargaan (*reward*) merupakan salah satu alat pengendalian yang utama dalam organisasi dengan bentuk hubungan saling memberi dengan kata lain adanya kontribusi anggota terhadap perusahaan dan sebaliknya adanya umpan balik perusahaan terhadap yang diberikan oleh karyawan.

Pendekatan karakteristik tugas dikembangkan oleh Turner dan Lawrence dengan mengembangkan riset bahwa menilai pengaruh dari jenis-jenis pekerjaan yang berbeda berdasarkan kepuasan dan kemangkiran karyawan. Selain itu, dengan memberikan pendidikan dan pelatihan kepada karyawan sehingga dapat meningkatkan pemahaman terhadap pekerjaan yang memotivasi karyawan untuk meningkatkan kinerja perusahaannya.

Perusahaan juga perlu memperlihatkan ketersediaan fasilitas dalam menyelesaikan tugas karyawannya. Ketersediaan fasilitas dalam menyelesaikan tugas dapat menyelesaikan tugas dengan baik dan tepat waktu sehingga efisiensi suatu pekerjaan dapat tercapai pada dan pada akhirnya akan meningkatkan standar kualitas professional pekerjaan karyawan. Untuk lebih jelasnya keterkaitan variabel penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1
Kerangka Konseptual

D. HIPOTESIS

Berdasarkan teori dan latar belakang permasalahan yang telah dikemukakan sebelumnya, maka dapat dibuat beberapa hipotesis terhadap permasalahan sebagai berikut :

- H_1 : Kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward*), dan karakteristik tugas berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.
- H_2 : Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.
- H_3 : Sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.
- H_4 : Karakteristik tugas berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan.

BAB V

PENUTUP

A. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk melihat sejauh mana pengaruh kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward*), dan karakteristik tugas terhadap kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil temuan penelitian dan pengujian hipotesis yang telah diajukan dapat disimpulkan bahwa:

1. Kepemimpinan, sistem penghargaan (*reward*), dan karakteristik tugas berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan terhadap kinerja perusahaan
2. Kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan BUMN Kota Padang.
3. Sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan BUMN Kota padang.
4. Karakteristik tugas tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja perusahaan BUMN Kota padang.

B. Keterbatasan dan Saran

Seperti kebanyakan penelitian lainnya, peneliti ini memiliki beberapa keterbatasan:

1. Ketika dilakukan penelitian di perusahaan BUMN Kota Padang bulan Juli 2010, pada saat itu pekerjaan para manajer sedang padat sekali dan juga

keadaan kantor yang berbeda pasca gempa sehingga memungkinkan para manajer tidak konsentrasi mengisi kuisioner penelitian.

2. Data penelitian yang berasal dari responden yang disampaikan secara tertulis melalui kuesioner mungkin akan mempengaruhi hasil penelitian karena persepsi responden yang disampaikan belum tentu mencerminkan keadaan yang sesungguhnya, akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara.

Berdasarkan pembahasan dan kesimpulan diatas, maka peneliti menyarankan bahwa:

1. Dari hasil penelitian didapatkan bahwa variabel karakteristik tugas di tolak, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk melakukan penelitian di perusahaan BUMN wilayah lain.
2. Kepemimpinan perlu ditingkatkan dalam peran interpersonal dan informasional agar dapat mempengaruhi moral dan kepuasan kerja, keamanan, kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Hal ini sangatlah penting diperhatikan mengingat karena ia melaksanakan pekerjaannya untuk kepentingan perusahaan.
3. Dengan adanya sistem penghargaan (*reward*), sebaiknya perusahaan dapat memberikan gambaran suatu kekuatan yang berarti di dalam proses pencapaian tujuan perusahaan dengan cara mempengaruhi perilaku organisasi. Jadi, dengan ini sistem penghargaan (*reward*) menjadi suatu alat bagi perusahaan dalam memecahkan masalah yang berhubungan dengan pengolahan karyawan.

4. Mengingat kepemimpinan dan sistem penghargaan (*reward*) berpengaruh terhadap kinerja perusahaan menjadikan hasil penelitian ini sebagai bahan pertimbangan dan masukan bagi perusahaan BUMN dalam melakukan pengukuran kinerja Perusahaan.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N dan Vijay Govindarajan. 2002. *Sistem Pengendalian Manajemen Buku 2*. Terjemahan Kurniawan Tjakrawala. Jakarta: Salemba Empat.
- Arikunto Suharsini. 2006, *Prosedur Penelitian Suatu Pendekatan Praktek*. Jakarta: PTY. Rineka Cipta
- Cribbin, James.J, 1990. *Kepemimpinan Mengefektifkan Strategi Organisasi*. PT Pustaka Binamom Presindo
- Damin Sudarwan. 2004. *Motivasi, Kepemimpinan dan Efektivitas Kelompok*. Jakarta: PT Rhineka Cipta
- Dedi Kusnayadi dan Kartawan. 2006. *Pengaruh Penerapan Akuntansi Pertanggung Jawaban dan Implementasi Strategi terhadap Kinerja Perusahaan*. <http://www.google.com> [15/03/2010]
- Delfi Jelita. 2007. *Analisis Perbedaan Kinerja Perusahaan Pengakuisisi Sebelum dan Sesudah Keputusan Akuisisi pada Perusahaan yang Terdaftar di BEJ*. Skripsi. UNP Padang. (tidak dipublikasikan)
- Dubrin Andrew J. 2005. *Leadership (Terjemahan)*. Edisi Kedua, Prenada Media, Jakarta.
- Gasperz, Vicent, CFPIM,CIQA . 2002. *Total Quality Management*. Jakarta: Penerbit Gramedia Pustaka Utama
- Handoko, T.H. 1997. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi II*,BPFE, Yokyakarta.
- , 2001. *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia. Edisi III*BPFE, Yokyakarta. <http://www.google.com> [15/03/2010]
- Hansen, Don. R dan Maryanne M. Mowen. 2000. *Manajemen Biaya: Akuntansi dan Pengendalian*. Jakarta: Salemba Empat.
- Hendri Simamora. 2001. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta: Bina Rupa Aksara.
- Imam Ghozali. 2007. *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*. Semarang:Badan Penerbit Universitas Diponegoro.