BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 KINERJA KEPEMIMPINAN (*LEADERSHIP PERFORMANCE*)

2.1.1 Definisi Kepemimpinan

Gibson, dkk (1997, p.5) mendefenisikan kepemimpinan sebagai suatu usaha menggunakan suatu gaya mempengaruhi dan tidak memaksa untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan. Ini berarti bahwa:

1. Kepemimpinan terkait dengan pengaruh. Seorang pemimpin tidak hanya dapat memerintah bawahan untuk melakukan suatu tugas, tetapi juga dapat mempengaruhi secara efektif bagaimana bawahan melaksanakan perintahnya.
2. Kepemimpinan terkait dengan tidak adanya unsur *paksaan* (tidak memaksa). Seorang pemimpin menyadari sepenuh hati kalau perintahnya tidak dipaksakan kepada bawahan. Kemampuan pemimpin dalam memunculkan kesadaran dalam memerintahkan akan mempengaruhi bawahan untuk termotivasi melakukan tugas dengan sepenuh hati. Seorang pemimpin yang memiliki kesadaran tinggi tidak hanya dipengaruhi oleh intelijensinya, tapi juga dipengaruhi oleh kemampuan mengendalikan emosinya dalam memimpin agar tercapai kepemimpinan yang efektif.
3. Kepemimpinan terkait dengan *orang lain* (bawahan atau pengikut). Artinya bahwa pemimpin akan mengarahkan bawahan, sehingga terjalin kondisi

dimana pemimpin sebagai atasan akan berinteraksi dengan bawahan. Kondisi ini akan mengantarkan berjalannya sebuah proses kepemimpinan dalam organisasi.

Hal ini sejalan dengan pendapat Schruijer dan Vansina (2002, p.870) bahwa hubungan antara pemimpin dan pengikut tidak hanya ditentukan oleh karakteritik pemimpin (*leader*) melainkan juga oleh karakteristik pengikut (*follower*) seperti harapan, kebutuhan, perasaan ketergantungan dan kegelisahan pengikut dimana akan menentukan bagaimana seorang pemimpin bertindak.

Kemampuan pemimpin dalam menyikapi harapan dan kebutuhan pengikut membutuhkan keahlian tersendiri. Seorang pemimpin tidak cukup hanya mengandalkan kepintaran semata, melainkan juga harus memiliki kemampuan intuisi dimana hal ini terbangun melalui pengamalan dan pengalaman nilai-nilai psikologis dan religius.

Secara umum kepemimpinan berarti otoritas, pusat kedudukan, dominasi atau kekuatan. Dampaknya banyak orang yang mengejar posisi pemimpin sehingga seseorang mempersiapkan diri untuk kepemimpinan tersebut dengan kepribadian lain, jiwa yang berubah-ubah antara satu kondisi dengan kondisi yang lainnya. Akibatnya hal tersebut akan menghasilkan pemimpin yang lemah, tidak dicintai, tidak disegani, tidak ditaati, bahkan dibenci. Banyak instansi, perusahaan bahkan negara yang mengalami permasalahan tentang kepemimpinan yang berakibat kepada jatuhnya pemimpin dari singgasananya melalui cara yang tidak menyenangkan.

2.1.2 Pemimpin dan Kepemimpinan

Paglis dan Green (2002) dalam artikel yang berjudul *Leadership Self Efficacy and Managers Motivation For Leading Change* yang dikutip oleh Schruijer dan Vansina (2002, p.869) menyebutkan bahwa istilah 'pemimpin' dan 'kepemimpinan' disebut sebagai sesuatu yang saling dapat dipertukarkan (*interchangeable*).

Sementara itu, Schruijer dan Vansina (2002, p.869) dalam artikel mereka yang berjudul *Commentary: Leader, Leadership and Leading: From Individual Characteristics To Relating In Context* mencoba mengkritisi pendapat Paglis dan Green dengan menjelaskan bahwa istilah 'pemimpin' dan 'kepemimpinan' berhubungan dengan isu yang berbeda-beda. Menurut mereka istilah 'pemimpin' berhubungan dengan tindakan seorang individu yang memiliki peran sebagai pemimpin atau dari sebuah fakta peranan yang mengambil contoh dari perilaku kepemimpinan. Sementara istilah 'kepemimpinan' adalah berhubungan dengan fungsi yang tidak harus dipenuhi oleh seorang individu.

Berangkat dari pengertian kedua istilah tersebut, dapat disimpulkan bahwa pemimpin itu akan lebih banyak berinteraksi dengan orang lain yaitu bawahan atau pengikutnya di dalam organisasi. Hubungan tersebut dapat diukur baik melalui karakteristik pemimpin, maupun dari cara pemimpin tersebut bertindak dalam menyikapi apa yang menjadi harapan, kebutuhan, perasaan ketergantungan dan kegelisahan bawahan. Tindakan seorang pemimpin dalam usaha menyikapi harapan

dan kebutuhan bawahan akan menjadi suatu indikator apakah seorang pemimpin berhasil atau tidak.

2.1.3 Kepemimpinan Efektif

Menurut Madhi (2001, p.3), kepemimpinan efektif adalah kepemimpinan dimana pemimpin menerjemahkan fungsinya dengan perilaku, sehingga ukuran dari efektivitasnya bukan karena seruan, atau teriakan perintah, tetapi terletak pada perilaku yang memperkaya pembicaraan, menerjemahkan tugas kepemimpinan dalam suasana penuh kehati-hatian dan ketenangan. Pekerjaan pun semakin maju dan produktivitas meningkat, sehingga target dapat dicapai.

Dalam sebuah organisasi, seorang pemimpin menjalankan fungsinya dengan menyelaraskan diri dengan sistem manajemen dan budaya yang berlaku di dalam organisasi tersebut. Fungsi kepemimpinan menjadi kesatuan yang utuh dari sistem manajemen yang dijalankan oleh semua komponen yang berwenang. Artinya sistem manajemen dan budaya organisasi akan mengarahkan jalannya fungsi kepemimpinan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal ini sesuai dengan pernyataan Schruijer dan Vansina (2002, p.872) bahwa konsep kepemimpinan dan manajemen adalah konstruk teori yang sulit untuk dipisahkan dari praktek keorganisasian.

Berjalannya fungsi kepemimpinan yang dipandu oleh sistem aturan organisasi akan memadukan perilaku seorang individu pemimpin dan perilaku organisasi yang dipimpinnya secara keseluruhan, sehingga antara perilaku pemimpin dan organisasi

memiliki keselarasan satu sama lain sebagai akibat dari harus berjalannya fungsi kepemimpinan.

Terdapat beberapa karakteristik efektivitas kepemimpinan yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin, yaitu:

1. Meyakini bahwa kapasitas bawahannya baik

Hal ini berarti bahwa pemimpin yakin bahwa setiap anggota dalam organisasi dapat diandalkan untuk mengambil peran demi kemajuan organisasi, karena setiap individu mempunyai keahlian dan kemampuan yang baik. Dalam kondisi seperti ini, pemimpin diharapkan akan mampu dengan tepat mengarahkan bawahan untuk memberikan terbaik bagi organisasi.

2. Menciptakan iklim kerja yang penuh toleransi

Salah satu poin penting dari defenisi kepemimpinan adalah tidak adanya unsur paksaan. Artinya, seorang pemimpin harus mampu mengajak semua komponen organisasi bekerja dengan sepenuh hati. Salah satu cara untuk merealisasikannya adalah melalui penanaman nilai-nilai toleransi dalam bekerja sehingga setiap individu dalam organisasi dapat beraktivitas dengan senang hati atau tidak terpaksa.

3. Mahir berinteraksi dengan bawahan

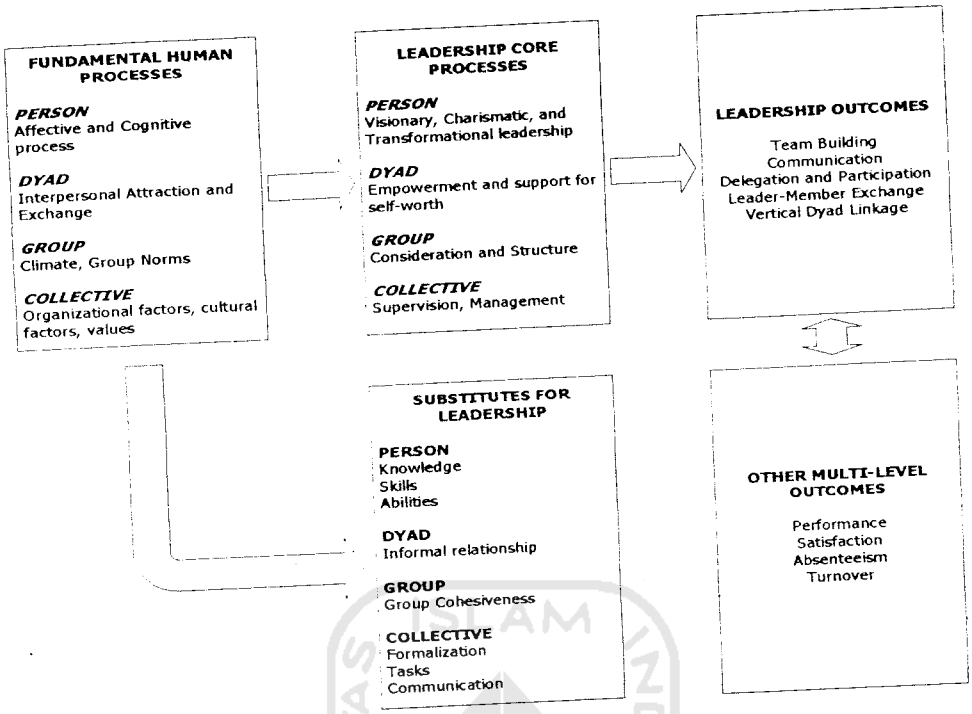
Seorang pemimpin dituntut untuk terampil dalam berinteraksi dengan bawahannya dalam organisasi. Hal ini sangat penting mengingat perilaku setiap individu memiliki perbedaan sesuai dengan nilai dan budaya yang diyakininya, sehingga dimungkinkan terjadinya perbedaan-perbedaan pandangan dalam menyikapi

suatu objek. Terjalinnya kesepahaman yang baik antara pemimpin dan bawahan akan berdampak pada kondusifnya organisasi.

4. Pemimpin menjadi anggota yang baik dalam organisasi

Berjalannya fungsi kepemimpinan yang baik berawal dari suatu pemahaman bahwa setiap individu baik pemimpin atau bawahan adalah bagian dari kesatuan anggota organisasi. Ketika pemimpin sebagai individu anggota organisasi berperilaku positif, maka salah satu faktor yang akan membentuk efektivitas kepemimpinan telah terpenuhi.

Faktor-faktor tersebut sejalan dengan pendekatan model kepemimpinan yang dikembangkan oleh Yammarino, dkk, (2001) dalam artikelnya, *A Multiple-Level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership through an Elephant's Eye.* Dalam artikel ini mereka menjelaskan bahwa kepemimpinan dapat dilihat dari berbagai tinjauan dimana terdapat 4 (empat) tingkatan analisis kepemimpinan sebagai pendekatannya yaitu: *person, dyad, group* dan *collective.* Secara jelas pendekatan model tersebut dapat dilihat pada gambar berikut:



Gambar 2.1.3 Model Kepemimpinan *Multiple-Level Multidimensional*

Sumber: Yammarino, dkk (2001, p.154), *A Multiple-Level Multidimensional Approach to Leadership: Viewing Leadership through an Elephant's Eye, Organizational Dynamics*, Vol. 29, No. 3, p.149-163.

Terdapat pula beberapa karakteristik pemimpin efektif yang lain (Harum, 2006):

1. Dicintai anggota dan memberikan teladan

Idealnya pemimpin yang dipilih pastilah pemimpin yang dicintai dan dapat menampung aspirasi bawahannya. Demikian halnya dalam organisasi, seorang pemimpin akan efektif dalam fungsi kepemimpinannya apabila terdapat rasa cinta kepada pemimpin pada dari anggotanya.

2. Memiliki visi dan misi yang strategis dan jelas serta mampu menjalankannya

Saat ini, banyak pemimpin yang tidak memiliki visi dan misi yang strategis dan jelas, bahkan menjalankan tugasnya hanya dengan mengandalkan kemampuan seadanya, seperti gaya yang kharismatik, kepintaran, bahkan materi atau kekayaan. Padahal, visi dan misi yang strategis dan jelas sangat diperlukan agar seorang pemimpin memahami dan menjalankan tugas yang dilakukannya dengan baik. Kondisi ini akan ditransfer kepada bawahannya, sehingga tercapai efektivitas dan efisiensi organisasi.

3. Cekatan, penuh kreativitas dan inovasi

Secara umum, menurut Al Mualiji (1985) yang dikutip oleh Jawwad (2002, p.3) kreativitas adalah kemampuan berpikir untuk meraih hasil-hasil yang variatif dan baru, serta memungkinkan untuk diaplikasikan, baik dalam bidang keilmuan, kesenian, kesusastraan, maupun di bidang kehidupan lain. Inovasi didefenisikan sebagai proses pendayagunaan pemikiran, imajinasi, stimulan dan individu yang mengelilingi untuk menghasilkan produk baru, baik bagi dirinya sendiri ataupun lingkungannya. Berpikir inovatif harus memenuhi 4 (empat) aspek fundamental yaitu, sensitivitas, produktivitas, elastisitas dan orisinalitas yang tinggi. (Jawwad, 2002, p.2). Berpikir kreatif dan inovatif bagi seorang pemimpin adalah penting karena disamping sebagai pembuat keputusan, pemimpin juga berfungsi sebagai penyeimbang organisasi. Artinya, pemimpin harus berpikir kreatif dan inovatif agar setiap individu dalam organisasi memiliki kondisi yang stabil dalam bekerja.

4. Mampu mengumpulkan dan mengintegrasikan informasi dari dalam dan luar

Pada era persaingan global, seorang pemimpin harus menguasai penggunaan alat-alat teknologi, seperti internet untuk memaksimalkan informasi sebagai bahan pertimbangan untuk menyusun strategi dan mengembangkan organisasi. Informasi adalah modal utama organisasi untuk mencapai tujuannya. Untuk itu, seorang pemimpin dituntut untuk tidak hanya bertindak sebatas memimpin, tetapi juga dituntut untuk mengelola informasi dari dalam dan luar organisasi agar menjadi organisasi yang kuat di masa depan.

5. Mengenali dan memberdayakan anggota pada semua tingkatan

Masalah organisasi yang sering terlupakan adalah masalah pemberdayaan karyawan. Sebagian kalangan pengusaha berpandangan bahwa setelah mendapatkan karyawan dengan tingkat pendidikan dan keterampilan yang memadai, kemudian melakukan *training* dan penggajian yang layak, otomatis akan diperoleh kinerja dan hasil yang memuaskan. Ternyata pandangan yang demikian tidak sepenuhnya benar. Tidak selamanya seseorang yang digaji cukup tinggi akan puas dengan pekerjaannya. Pada kenyataannya, salah satu yang mereka inginkan dalam berorganisasi adalah dilibatkan dan diberdayakan pada semua tingkatan organisasi dalam proses pemecahan masalah (Purnomo, 2004).

Pemberdayaan dapat diartikan sebagai pelibatan karyawan dalam proses pembuatan keputusan dan pemecahan masalah. Pemberdayaan tidak sekedar memberi masukan-masukan dan *feedback*, namun juga dilibatkan dalam mempertimbangkan dan menindaklanjuti masukan tersebut.

Anggota organisasi yang melaksanakan tugas keorganisasian adalah unsur terpenting yang diharapkan oleh seorang pemimpin. Oleh karena itu, mengenal bawahan atau anggota lebih dalam dapat menciptakan keselarasan yang ideal dalam bekerjasama dan membuat bawahan termotivasi untuk lebih gigih berusaha dan berinovasi dalam karya-karyanya. Artinya, proses pemberdayaan dalam memberikan pertimbangan keputusan dan menyusun kebijakan akan menjadi lebih mudah dilaksanakan bila pemimpin mengenali bawahan.

Beberapa metode pemberdayaan karyawan yang dapat dilakukan oleh pimpinan organisasi, antara lain:

a. ***Brainstorming***

Pada metode ini, setiap ide dari peserta dianggap sahih dan peserta lain tidak diperkenankan memberi komentar. Ide dan saran yang masuk dikumpulkan dan dievaluasi untuk kemudian dipilih beberapa yang dianggap sesuai.

b. ***Nominal Group Technique***

Hal ini merupakan salah satu bentuk brainstorming dengan 5 (lima) tahap:

1. Membuat rumusan masalah
2. Mencatat ide masing-masing
3. Mencatat ide kelompok
4. Memperjelas ide-ide
5. Masing-masing kelompok memilih ide yang dianggap sesuai

c. Gugus Kualitas

Gugus kualitas adalah kelompok karyawan yang melakukan pertemuan secara teratur, sebelum, selama, dan setelah suatu perubahan untuk berdiskusi tentang pekerjaan, mengantisipasi masalah, menawarkan konsep perbaikan lingkungan kerja dan menetapkan tujuan serta melakukan perencanaan.

d. Kotak Saran

Kotak saran dapat menjadi media penyampaian ide-ide dan saran dari karyawan.

e. Management by Walking Around

Mengumpulkan masukan dengan cara mendatangi langsung karyawan di tempat karyawan bekerja dengan tujuan untuk mengetahui sejauh mana karyawan memahami pekerjaannya dan untuk mengetahui hambatan yang terjadi di lapangan.

2.1.4 Kerjasama Tim

Keikutsertaan dan keterlibatan serta dukungan positif dari seluruh karyawan dan semua pihak yang berkepentingan sangat diharapkan untuk melakukan peningkatan mutu. Konsep total sistem memperhatikan pentingnya interaksi dan interdependensi dalam setiap unsur yang berkepentingan untuk mencapai sasaran yang telah ditentukan. Dibentuknya sebuah tim adalah karena didasari pemikiran bahwa pemecahan persoalan oleh sekelompok orang akan lebih baik dari seorang. Orang yang melakukan pekerjaannya sendiri belum tentu mampu melihat letak dan bentuk persoalan yang sebenarnya akan dipecahkan. Perumusan persoalan yang

bermacam-macam dan muncul secara bersamaan akan sulit bila dilakukan sendiri. Untuk itu diperlukan bantuan pikiran dan pendapat dari orang lain (kawan sekerja).

Terdapat beberapa aspek penghambat kesuksesan kerjasama tim, yaitu:

1. Sikap manajemen yang enggan terlibat dan hanya basa-basi, karena menyangkut otoritasnya yang mungkin akan terganggu.
2. Keterbukaan yang semu dari anggota tim, dilandasi sikap tertutup dan sikap tidak enak hati untuk mengemukakan pendapat, karena dapat menyinggung atau bertentangan dengan orang lain.
3. Latar belakang anggota tim yang datang dari berbagai kelompok dengan perilaku yang beragam, sehingga membutuhkan waktu untuk saling mengenal dan bekerja sama.

Dalam prakteknya, perusahaan J&J (Fulmer, 2001, p. 214) dapat dijadikan teladan kesuksesan karena berhasil menghasilkan 5 (lima) standar kepemimpinan:

1. *Customer focus,* yaitu fokus pada konsumen untuk menciptakan nilai bagi konsumen dan fokus eksternal bagi pemimpin J&J.
2. *Innovation,* yaitu menempa sebuah visi untuk masa depan, mendukung pertumbuhan bisnis, promosi inovasi dan pembelajaran terus-menerus.
3. *Interdependent partnership,* yaitu membangun persahabatan yang saling bergantung dengan supplier dan customer serta memunculkan pemain dalam mengembangkan teknologi.
4. *Master complexity,* yaitu mengelola kompleksitas dan implementasi perubahan positif.

5. *Organizational and people development,* yaitu menciptakan sebuah pencapaian lingkungan dan mengembangkan orang untuk kinerja yang optimal.

Efektivitas kepemimpinan memberikan dampak positif dalam tubuh organisasi, seperti terjalinnya komunikasi, kerjasama dan sinergi yang baik, pertukaran informasi yang optimal antara pemimpin dan bawahan, tingkat kinerja dan partisipasi bawahan yang produktif dan optimal, tercapainya kepuasan kerja bagi pemimpin dan bawahan, tingkat absensi dan kesalahan karyawan yang rendah.

2.1.5 Kepemimpinan Rasulullah SAW

Catatan sejarah yang tak terbantahkan menyebutkan bahwa Nabi Muhammad SAW benar-benar meraih sukses luar biasa dalam waktu yang relatif singkat. Bukan saja dalam urusan agama, tetapi juga dalam urusan keduniaan. Hal tersebut dikarenakan beliau teguh memegang Al-Qur'an sebagai petunjuk dari Allah SWT serta tegak dalam memegang prinsip dan tujuan kepemimpinan yang terkandung di dalam Al-Qur'an tersebut.

1. Prinsip Kepemimpinan Rasulullah SAW

a. Seorang pemimpin bersikap jujur, amanah terhadap tanggung jawabnya, menyampaikan informasi yang didapatnya dan cerdas dalam menyikapi segala permasalahan yang muncul di sekitarnya.

b. Seorang pemimpin memuliakan orang-orang yang dipimpinnya.

c. Seorang pemimpin menafkahkan lebih banyak harta dan segenap kemampuannya.

d. Seorang pemimpin bekerja lebih keras dan berpikir lebih kuat, lebih lama dan lebih mendalam dibanding orang yang dipimpinnya.

e. Seorang pemimpin memberdayakan ekonomi umat melalui zakat dan pajak.

f. Seorang pemimpin menjadi teladan bagi bawahan, temasuk dalam hal-hal kecil, mulai dari melangkah, cuci tangan sampai buang air.

g. Seorang pemimpin menjadi pelayan bagi bawahannya, bukan sebaliknya. Setiap orang yang melayani dengan ikhlas berarti telah berpartisipasi menebar rahmat ke seluruh alam. Bila setiap orang berpikir minta dilayani, yang terjadi justru krisis. Pemimpin minta dilayani stafnya. Majikan memeras para karyawan. Petugas mempersulit rakyat. Orientasinya bukan *rahmatan lil 'alamin,* tetapi keuntungan pribadi.

h. Seorang pemimpin menggunakan pendekatan kebersamaan dan persaudaraan dalam mempersatukan visi dan misi bawahannya.

i. Seorang pemimpin menegakkan hukum secara konsisten, tanpa pandang bulu, karena dengan penegakan hukum secara konsisten dan tidak pilih kasih ini akan terwujud ketertiban dan keadilan. Ini terpatri dalam sabdanya, "*Sekiranya Fatimah (putri Muhammad) mencuri, niscaya akan aku potong tangannya.*"

j. Seorang pemimpin akan senantiasa berpikir bagaimana karyawannya sejahtera. Karyawan pun berpikir bagaimana bisa memberikan layanan terbaik melalui pekerjaannya.

2. Misi Kepemimpinan Rasulullah SAW

a. Menjadi rahmat bagi semesta alam, sehingga tersebarlah belas kasih dan kedamaian dalam kehidupan. Allah berfirman:

وَمَآ أَرْسَلْنَٰكَ إِلَّا رَحْمَةً لِّلْعَٰلَمِينَ ﴿١٠٧﴾

"*Dan tidaklah Kami mengutus kamu, melainkan untuk menjadi rahmat bagi semesta alam.*" (Al-Anbiyaa': 107).

b. Memimpin peradaban manusia agar terbebas dari kehinaan dan diperbudak dunia.

c. Berusaha agar manusia yang dipimpinnya bisa berkarya sebagai khalifah yang mampu membangun peradaban yang baik, adil, menyejahterakan diri dan orang lain.

d. Berusaha memacu manusia untuk terus memperbaiki kualitas dirinya agar menjadi suri tauladan dan jalan dakwah dalam menegakkan kebenaran.

Para pemimpin atau calon pemimpin negeri ini patut belajar dari cara kepemimpinan Rasulullah SAW, agar benar-benar sukses dan mampu membangun negeri ini secara adil, makmur, sejahtera dan damai. Jiwa kepemimpinan Rasulullah inilah yang sepatutnya terus menerus kita kaji karena banyak warisan besar beliau

yang kurang diperhatikan, khususnya dalam masalah kepemimpinan. Bila seorang pemimpin kurang baik, maka bawahannya cenderung untuk tidak baik pula, karena pada prinsipnya yang dipimpin itu menduplikasi pemimpinnya. Tetapi jika pemimpinnya mulia dan berusaha menerapkan prinsip kepemimpinan yang diteladankan oleh Rasulullah SAW, maka dampak psikologis bagi orang yang dipimpinnya pun akan luar biasa.

2.2 PENGUKURAN KINERJA KEPEMIMPINAN

Kaydos (1999) mengkompilasikan berbagai parameter pengukuran kinerja (variabel kualitas) yang ia kumpulkan dari berbagai artikel, studi kasus, hasil konsultasi dan sumber-sumber lain, termasuk di dalamnya parameter pengukuran kinerja kepemimpinan dan pengembangan organisasi. Parameter pengukuran kinerja kepemimpinan, karyawan dan pengembangan organisasi tersebut adalah:

1. Tingkat partisipasi pemimpin (manajemen) dan karyawan dalam suatu teamworks.
2. Distribusi konsep rencana pengembangan kerja.
3. Training sebagai usaha untuk meningkatkan kualitas dan *skill* dalam bekerja.
4. Pemberdayaan karyawan pada pekerjaan/posisi yang lebih baik.
5. Kepuasan karyawan terhadap kebijakan, kondisi dan suasana kerja bersama pemimpin.

6. Pemberdayaan karyawan dalam mengambil keputusan (melalui penerimaan usulan).
7. Kerja sama pemimpin dan karyawan dalam peningkatan kualitas kinerja.

Selain itu, pengukuran kinerja kepemimpinan juga dapat didasarkan pada prinsip-prinsip kepemimpinan yang dipaparkan di atas.

2.3 MALCOLM BALDRIGE NATIONAL QUALITY AWARD (MBNQA)

Pada tahun 80-an, hasil pengujian yang dilakukan oleh para pelaku dan analis bisnis mengatakan bahwa kualitas produk dan jasa yang ditawarkan oleh berbagai perusahaan di USA berada di bawah kualitas produk dan jasa yang ditawarkan oleh perusahaan-perusahaan yang ada di negara-negara lain, khususnya yang ada di Jepang, sehingga diperlukan adanya usaha khusus untuk meningkatkan kualitas, baik dengan melakukan ekspansi, peningkatan permintaan, maupun globalisasi pasar. Salah satu strategi yang dilakukan adalah dengan membuat suatu *U.S. quality award*, yaitu penghargaan yang dapat mendorong peningkatan kualitas (*quality improvement*) dan menjadi *information sharing basis* dalam pencapaian strategi kualitas yang baik.

Pada bulan Agustus 1987, Kongres USA mengundang-undangkan Malcolm Baldrige National Quality Award dan menugaskan pengelolaan manajemennya kepada The National Bureau of Standards/The National Institute of Standards and Technology (NBS/NIST). Kongres memilih NBS/NIST untuk mendesain dan mengatur program ini dikarenakan peranan pentingnya dalam persaingan perusahaan-

perusahaan di USA dan keahliannya yang *masyhur* dalam pengukuran kualitas. Di akhir tahun 1987, NBS/NIST membuat konsep kriteria dan struktur penilaian seperti konsep dasar evaluasi multilevel. Kriteria penilaian mencakup *Leadership, Strategic Planning, Customer and Market Focus, Measurement Analysis and Knowledge Management, Human Resource Focus, Process Management* dan *Business Results*, yang untuk pertama kalinya dipublikasikan pada tahun 1988. Pada tahun yang sama, NIST bekerjasama dengan beberapa perusahaan swasta mengucurkan dana sebesar $10M untuk pembentukan Malcolm Baldrige National Quality Award. Penghargaan ini mencakup 3 (tiga) kategori, yaitu penghargaan untuk perusahaan manufaktur, jasa dan usaha kecil.

Di mulai tahun 1998, penghargaan ini diberikan kepada instansi/perusahaan yang bergerak di bidang pelayanan kesehatan dan pendidikan. Selanjutnya, penghargaan ini pun diberikan kepada berbagai perusahaan sektor publik dan swasta di dunia. Beberapa perusahaan yang pernah meraih penghargaan ini, antara lain: BI Minneapolis (1999), ADAC Laboratories (1996), Eastman Chemical Co. (1993), Federal Express Corp. (1990), Motorola Inc. (1988) dan Solectron Corp. (1991 dan 1997). Beberapa perusahaan di Indonesia yang mengadopsi kriteria penilaian MBNQA, antara lain BNI, Astragraphia dan PT Wijaya Karya (WIKA).

2.4 *IMPORTANT PERFORMANCE ANALYSIS* (IPA)

Metode *Important Performance Analysis* (IPA) didasarkan pada proses berikut (Supanto, 1997):

1. Analisis Tingkat Kesesuaian

Tingkat kesesuaian adalah hasil perbandingan skor kinerja/pelaksanaan dengan skor harapan. Tingkat kesesuaian inilah yang akan menentukan urutan prioritas peningkatan faktor-faktor kinerja kepemimpinan yang diukur. Dalam penelitian ini terdapat 2 (dua) buah variabel yang diwakilkan oleh huruf X dan Y, dimana X merupakan tingkat kinerja kepemimpinan yang diterapkan sedangkan Y merupakan tingkat harapan karyawan. Rumus yang digunakan adalah sebagai berikut:

$$\text{Tki} = \frac{Xi}{Yi} \times 100\%$$

Dimana : Tki = Tingkat kesesuaian responden

Xi = Skor penilaian kinerja kepemimpinan

Yi = Skor penilaian harapan karyawan

Selanjutnya sumbu mendatar (X) akan diisi oleh skor tingkat kinerja kepemimpinan, sedangkan sumbu (Y) akan diisi oleh skor tingkat harapan karyawan dengan menggunakan rumus:

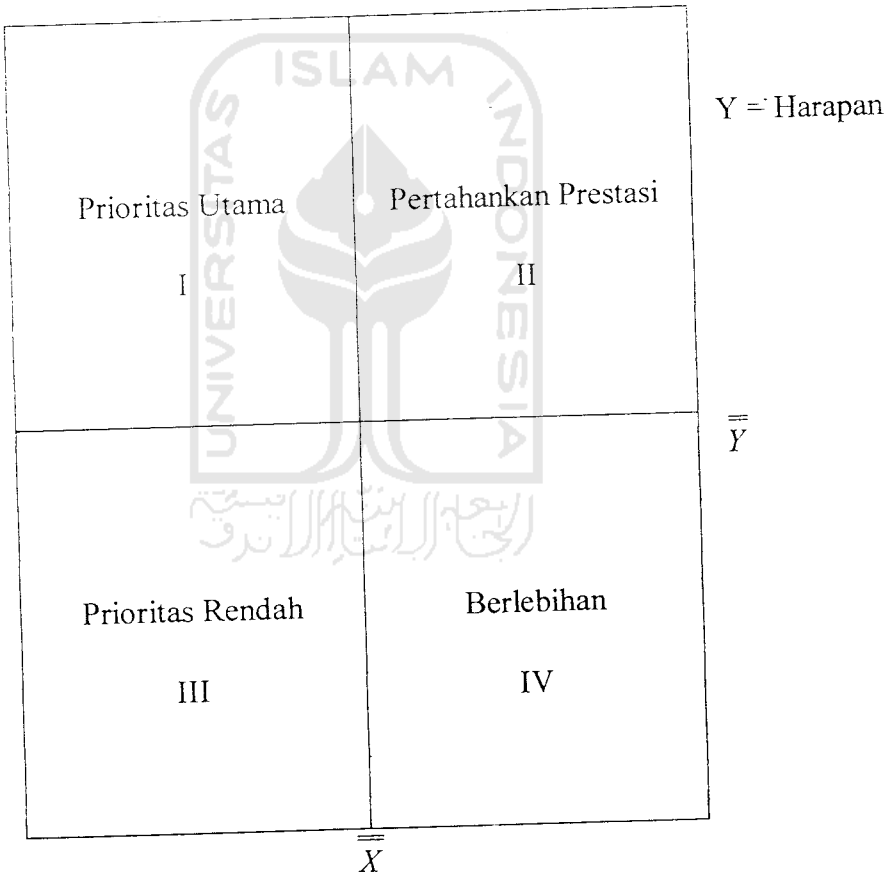
$$\overline{X} = \frac{\sum Xi}{n} \quad \text{dan} \quad \overline{Y} = \frac{\sum Yi}{n}$$

Dimana : $\overline{X}$ = Skor rata-rata kinerja kepemimpinan

$\overline{Y}$ = Skor rata-rata harapan karyawan

2. Analisis Diagram Kartesius

Untuk mendapatkan gambaran apa yang harus diperbuat untuk memperbaiki keadaan digunakan diagram kartesius (Supranto, 2001). Diagram ini dibagi menjadi 4 bagian, seperti pada gambar berikut:



Gambar 2.4. Diagram Kartesius

1. Bagian pertama (I), disebut dengan daerah prioritas utama yang harus dibenahi, karena harapan tinggi sedangkan persepsi rendah.
2. Bagian kedua (II), disebut dengan daerah yang harus dipertahankan, karena harapan tinggi dan persepsi juga tinggi.
3. Bagian ketiga (III), disebut juga sebagai daerah prioritas rendah, karena daerah ini menunjukkan harapan rendah dan persepsi rendah.
4. Bagian keempat (IV), dikategorikan sebagai daerah berlebihan, karena harapan rendah namun persepsi tinggi, jadi bukan menjadi prioritas yang dibenahi.

Pembagian daerah tersebut didasarkan pada perpotongan 2 (dua) buah garis secara tegak lurus pada titik $\overline{\overline{X}}$ dan $\overline{\overline{Y}}$, yang didapat dengan menggunakan rumus :

$$\overline{\overline{X}} = \frac{\sum_{i=1}^{N} \overline{X_i}}{K} \quad \text{dan} \quad \overline{\overline{Y}} = \frac{\sum_{i=1}^{N} \overline{Y_i}}{K}$$

Dimana :

$\overline{\overline{X}}$ = rata-rata dari rata-rata skor kinerja kepemimpinan

$\overline{\overline{Y}}$ = rata-rata dari rata-rata skor harapan karyawan.

K = banyaknya atribut/faktor yang mempengaruhi penilaian kinerja kepemimpinan.

Selanjutnya, setiap atribut instrumen ditempatkan pada empat bagian diagram tersebut sesuai dengan rata-rata kepentingan/harapan dan persepsi/apa yang dialami sehingga dapat diketahui atribut mana yang berada di tiap bagian.

2.5 ALAT DAN TEKNIK PENGUMPULAN DATA

2.5.1 Kuisioner

Kuesioner merupakan pengumpulan data dengan cara menyebarkan kumpulan pertanyaan yang berisi hal-hal yang ingin diteliti, dalam hal ini adalah tentang penilaian dan harapan konsumen terhadap pelayanan yang diberikan perusahaan. Pada penelitian ini menggunakan skala *likert*, yaitu skala yang berisi 5 (lima) tingkat jawaban mengenai kepentingan responden terhadap suatu pernyataan yang dikemukakan mendahului opsi jawaban yang disediakan. Dalam skala *likert* tingkat kepentingan responden diklasifikasikan sebagai berikut : Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Netral (N), Tidak Setuju (TS) dan Sangat Tidak Setuju (STS).

2.5.2 Sampling

Data dapat dimbil secara keseluruhan pada suatu populasi dengan cara sensus. Jika ada keterbatasan kemampuan dengan cara sensus maka dapat diusahakan dengan mengambil sebagian saja data dari populasi yang ada dengan cara sampling. Adapun jumlah sampel untuk nasabah ditentukan dengan menggunakan rumus (Sugiyono, 1999) :

$$n = \frac{(Z_{\alpha\ 2})^2 NPQ}{d^2(N-1) + (Z_{\alpha\ 2})^2 PQ}$$

Keterangan :

n = jumlah sampel

N = populasi yang diketahui

d = tingkat ketelitian

P = proporsi yang sebenarnya (bila tidak diketahui, maka P = 0.5)

Q= 1-P

2.5.3 TEKNIK PENGUJIAN INSTRUMEN

Ada dua syarat penting yang berlaku pada sebuah angket/kuisioner, yaitu keharusan sebuah angket untuk *valid* dan *reliabel*.

2.5.3.1 Uji Validitas

Kesahihan (validitas) adalah tingkat kemampuan suatu instrumen untuk mengungkapkan sesuatu yang menjadi sasaran pokok pengukuran yang dilakukan dengan instrumen tersebut (Sutrisno Hadi, 1995). Suatu angket/kuisioner dikatakan valid (sah) jika pertanyaan pada suatu angket mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh angket tersebut. Analisis kesahihan atribut dilakukan bertujuan untuk menguji apakah tiap-tiap atribut pertanyaan telah mengungkapkan faktor yang ingin diselidiki sesuai dengan kondisi populasinya. Suatu atribut dikatakan sahih apabila korelasi atribut dengan faktor positif dan peluang ralat p dari korelasi tersebut maksimal 5%. Pengujian terhadap validitas item dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan uji Korelasi Produk Momen Pearson (aplikasi uji validitas dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 12.0).

2.5.3.2 Uji Reliabilitas

Setelah uji validitas dilakukan, maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas. Instrumen tersebut harus *reliable,* artinya konstan di dalam pengambilan data. Pengujian ini berkaitan dengan masalah adanya kepercayaan terhadap alat tes (instrumen). Suatu instrumen dapat memiliki tingkat kepercayaan yang tinggi jika hasil pengujian instrumen tersebut menunjukkan hasil yang tetap. Dengan demikian, masalah reliabilitas tes atau instrumen berhubungan dengan masalah ketetapan hasil. Jika terjadi perubahan pada hasil tes atau instrumen, maka perubahan tersebut dianggap tidak berarti.

Sutrisno Hadi (1991) juga mengatakan bahwa uji reliabilitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukur (instrumen) dapat memperlihatkan kemantapan, keajegan, atau stabilitas hasil pengamatan bila diukur dengan instrumen tersebut dalam waktu berikutnya dengan kondisi tetap yang apabila diukur tidak terjadi perubahan. Keandalan berarti bahwa berapa kali pun atribut-atribut kuisioner ditanyakan kepada responden yang berlainan, hasilnya tidak akan menyimpang terlalu jauh dari rata-rata jawaban responden untuk atribut tersebut. Sama halnya dengan pengujian validitas di atas, pengujian reliabilitas ini juga dilakukan dengan menggunakan bantuan *software* SPSS 12.0.