

PENTINGNYA PERAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL DALAM
MELAKUKAN PENILAIAN KINERJA KARYAWAN DI PT. BANK
SULUTGO CABANG PEMBANTU RANOTANA

Jonatahan J. Walukow¹, Grace Joice S. N. Rumimper², Jimmy Pangemanan³
Politeknik Negeri Manado, Jl. Raya Politeknik Manado, (0431)815212

¹Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Manado

²Jurusan Administrasi Bisnis, Politeknik Negeri Manado

³Jurusan Pariwisata, Politeknik Negeri Manado

Email : gracejoicer@gmail.com, Jemmypangemanan65@gmail.com

ABSTRAK

Salah satu hal yang mencolok dalam mencapai tujuan perusahaan yaitu kinerja karyawan. Dengan membuat kinerja karyawan maksimal maka diperlukan kepemimpinan yang transformasional dalam melakukan penilaian. Tujuan penelitian untuk mengetahui bagaimana peran kepemimpinan transformasional dalam melakukan penilaian kinerja karyawan pada PT. Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana. Fokus penelitian adalah Peran Kepemimpinan Transformasional Dalam Melakukan Penilaian Kinerja Karyawan. Sub Fokus adalah kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual, pertimbangan individu, relevance, Reliability, Sensitivity, dan Acceptability. Penelitian ini merupakan penelitian kualitatif studi kasus, metode pengumpulan data Observasi, wawancara dan dokumentasi yang meliputi karyawan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pimpinan dalam melakukan penilaian kinerja belum objektif dan transparan. Hal ini disebabkan karena adanya nepotisme dalam melakukan penilaian kinerja, sehingga membuat kinerja karyawan menurun karena tidak adilnya pimpinan dalam melakukan penilaian. Kesimpulan dengan adanya hambatan tersebut Pimpinan PT. Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana harus adil dan transparan dalam melakukan penilaian kinerja, harus dapat menilai kinerja karyawan sesuai dengan hasil kerja agar karyawan dapat meningkatkan kinerjanya.

Kata Kunci : Pimpinan Transformasional dan Penilaian Kinerja Karyawan.

1. PENDAHULUAN

Setiap organisasi dituntut untuk merespon perubahan yang terjadi agar tetap eksis dalam persaingan global. Pimpinan perusahaan yang menjadi bagian dari suatu organisasi dituntut untuk meningkatkan pengetahuan, keahlian, keterampilan, dan sikap untuk dapat melaksanakan tugasnya secara profesional dengan dilandasi oleh kepribadian dan etika yang sesuai kebutuhan organisasi. Keberadaan sistem perbankan harus mampu menghadapi tantangan sesuai dengan tuntutan perubahan

kehidupan lokal, nasional dan internasional. Disinilah pimpinan mempunyai peran yang penting dalam melakukan pembaharuan perbankan secara terencana, terarah dan berkesinambungan. Oleh karena itu pimpinan harus mampu mewujudkan tuntutan terhadap terwujudnya tata kelola yang baik (good governance) sangat diperlukan dalam perusahaan itu sendiri. Menyadari pentingnya hal ini, maka dukungan karyawan yang bekerja giat untuk kepentingan perusahaan sangat dibutuhkan, demi tercapainya tujuan organisasi itu sendiri dengan melakukan berbagai pendekatan berupa penilaian kinerja karyawan dari pimpinan puncak. Para karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya, perlu diarahkan untuk saling bekerja sama di dalam suatu unit kerja, tidak secara terpisah. Peranan kepemimpinan merupakan hal yang tidak dapat dipisahkan dalam pencapaian tujuan perusahaan. Hal ini menunjukkan kurang efektifnya peran pimpinan dalam memotivasi serta mempengaruhi bawahan untuk bekerja dengan maksimal dalam mencapai tujuan organisasi. Dengan melihat begitu kompleks permasalahan yang dihadapi perusahaan saat ini maka diperlukan pimpinan yang penuh komitmen untuk memperbaiki kondisi faktual yang terjadi sehingga mampu membawa perubahan dalam mencapai visi dan misi PT. Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana.

Permasalahan yang dihadapi PT. Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana maka pimpinan harus membuat perubahan yang cepat sebagai Agent of Change dalam mencapai visi dan misi PT. Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana. Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi, mendorong dan menggerakkan orang-orang dengan emosinya atau menggerakkan emosi-emosi bawahan pada keadaan yang lebih baik untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek, dan kerjasama secara royal untuk mencapai tujuan organisasi. Kepemimpinan tidak lagi didasarkan pada gaya kepemimpinan semata-mata, namun yang terpenting adalah mampukah pemimpin menggunakan emosinya dan tidak semata-mata mengandalkan rasio karena hal ini berarti, dengan komitmen yang tinggi didasarkan pada hati nurani, pemimpin menjalankan perannya. Pada sisi lain, bawahan akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui gaya kepemimpinannya.

Sedangkan pakar manajemen modern berpendapat bahwa gaya kepemimpinan yang tepat adalah gaya yang dapat menyatuhkan tiga variabel situasional, yaitu hubungan pimpinan dan anggota, struktur tugas, serta posisi kekuasaan sehingga dapat dikatakan bahwa gaya kepemimpinan yang terbaik adalah jika posisi kekuasaan itu moderat. Hal ini sesuai dengan Path-Goal Model dimana suksesnya seorang pimpinan tergantung pada kemampuannya dalam menyesuaikan gaya kepemimpinannya dengan lingkungan dan karakteristik individual bawahannya.

Dalam manajemen modern, gaya kepemimpinan yang paling tepat untuk dikembangkan adalah gaya kepemimpinan yang partisipatif atau fasilitatif, serta involvement-oriented style yang terpusat pada komitmen dan keterlibatan bawahan. Untuk gaya kepemimpinan yang efektif harus menggunakan gaya kepemimpinan yang berbeda dalam situasi yang berbeda. Jadi tidak tergantung pada satu pendekatan untuk semua situasi. Artinya seorang pimpinan mampu menerapkan gaya-gaya kepemimpinan, membedakan situasi, menentukan gaya yang sesuai untuk situasi tertentu serta mampu menggunakan gaya tersebut secara benar. Hasil observasi di PT. Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana, usaha pembenahan-pembenahan manajemen kinerja secara keseluruhan selalu dievaluasi seperti, perbaikan kualitas sistem pelayanan telah dilakukan secara continue setiap tahun dengan mengevaluasi penilaian kinerja organisasi secara keseluruhan melalui penilaian kinerja karyawan yang dilakukan setiap tiga bulan sekali. Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja karyawan adalah penilaian kinerja dari pimpinan agar mampu meningkatkan kualitas kinerja karyawan karena selalu dievaluasi.

Berdasarkan pengamatan dan survey awal yang dilakukan di PT. Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana menunjukkan adanya keluhan tentang proses penilaian kinerja dari pimpinan yaitu sikap pimpinan yang kadangkala bertentangan dengan visi dan misi, pimpinan kurang berkomunikasi tentang penilaian kinerja kepada karyawannya, pimpinan yang tidak objektif dan profesional dalam memberi penilaian kepada karyawannya, pimpinan yang tidak dapat membantu karyawannya dalam memecahkan masalah yang dihadapi oleh karyawan, pimpinan juga kurang memberikan perhatian dan nasehat kepada karyawannya, dan tidak ada reward and punishment kepada karyawan. Semua itu dapat berdampak pada kualitas kinerja

karyawan yang semakin menurun, dan kurangnya rasa hormat dan kepercayaan karyawan kepada pimpinannya. Dalam rangka melaksanakan perubahan yang fundamental seperti kondisi yang sedang terjadi dengan permasalahan yang sangat kompleks seperti yang disebutkan diatas maka didunia perbankan dibutuhkan suatu model kepemimpinan transformasional yang mempunyai kharisma pimpinan, inspirasi pimpinan, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual dalam melakukan perubahan yang terencana, terstruktur dan sistimatis dalam mencapai visi dan misi organisasi Fokus dan Sub fokus Penelitian

Fokus

Penelitian Berdasarkan permasalahan yang diuraikan di atas, maka yang menjadi fokus penelitian adalah Peran kepemimpinan transformasional dalam melakukan penilaian kinerja karyawan.

Sub fokus

Penelitian Berdasarkan pada latar belakang masalah maka yang menjadi fokus penelitian adalah Peran Kepemimpinan Transformasional. Sedangkan Subfokus penelitian ini adalah sebagai berikut : 1) Untuk mendeskripsikan kharisma pimpinan dalam menjalankan penilaian kinerja di PT. Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana. 2) Untuk mendeskripsikan inspirasi pimpinan dalam menjalankan penilaian kinerja di PT. Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana. 3) Untuk mendeskripsikan stimulasi intelektual pimpinan dalam menjalankan penilaian kinerja di PT. Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana. 4) Untuk mendeskripsikan penilaian kinerja yang dilakukan oleh pimpinan di PT. Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana.

Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan, maka rumusan masalah yang akan dikaji dalam penelitian ini adalah: “Bagaimanakah gaya kepemimpinan transformasional dalam penilaian kinerja karyawan di PT. Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana?”

Tujuan Penelitian

Adapun tujuan dari penelitian ini yaitu :

1) Mendeskripsikan kharisma pimpinan dalam menjalankan penilaian kinerja di PT. Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana.

2) Mendeskripsikan inspirasi pimpinan dalam menjalankan penilaian kinerja di PT. Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana.

2. TINJAUAN PUSTAKA

a. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Kepemimpinan dibutuhkan manusia karena adanya keterbatasan-keterbatasan tertentu pada diri manusia. Dari sinilah timbul kebutuhan untuk dipimpin dan memimpin. Kepemimpinan didefinisikan ke dalam ciri-ciri individual, kebiasaan, cara mempengaruhi orang lain, interaksi, kedudukan dalam organisasi dan persepsi mengenai pengaruh yang sah. Menurut Kartono dalam Putra (2018 : 32) menyatakan pemimpin, dalam pengertian yang luas ialah seseorang yang memimpin, dengan jalan memprakarsai tingkah laku sosial dengan mengatur, menunjukkan, mengorganisir atau mengontrol upaya/usaha orang lain, atau melalui prestise, kekuasaan atau posisi. Dalam pengertian yang terbatas ialah seseorang yang membimbing, memimpin dengan bantuan kualitas-kualitas persuasifnya, dan akseptansi/penerimaan secara sukarela oleh pengikutnya.

Sedangkan menurut pendapat Moekijat dalam Putra (2018 : 6) ada tiga pengertian pemimpin :

1) Pemimpin adalah seseorang yang membimbing dan mengarahkan atau menjuruskan orang lain. 2) Pemimpin adalah seseorang yang dapat menggerakkan orang lain untuk mengikuti jejaknya. 3) Pemimpin adalah seseorang yang berhasil menimbulkan perasaan ikut serta, perasaan ikut bertanggung jawab kepada bawahannya, terhadap pekerjaan yang sedang dilakukan dibawah pimpinannya.

Menurut Ivancevich, et. al (2008:413), kepemimpinan adalah penggunaan pengaruh dalam suatu pengaturan organisasi atau situasi, menghasilkan pengaruh yang berarti dan mempunyai dorongan untuk menyelesaikan sasaran. Artinya bahwa kepemimpinan terjadi pada saat seseorang menggunakan pengaruhnya kepada orang lain terhadap pencapaian tujuan dalam suatu organisasi. Berdasarkan beberapa konsep para ahli yang telah dikemukakan di atas maka dapat disintesis

bahwa kepemimpinan merupakan pola perilaku dan kemampuan pimpinan menjalankan peran untuk mempengaruhi, mengarahkan, menginspirasi dan mendorong seseorang atau kelompok dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya terhadap pencapaian tujuan organisasi.

b. Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang dengan emosinya atau menggerakkan emosi-emosi bawahan pada keadaan yang lebih baik untuk memperoleh kepatuhan, kepercayaan, respek, dan kerjasama secara royal untuk menyelesaikan tugas. Pendapat ini diperkuat oleh Goleman (2005:276), bahwa, “kepemimpinan sebagai rangkaian pertukaran sosial dimana pemimpin dapat menggerakkan emosi-emosi bawahan ke dalam keadaan lebih baik atau lebih buruk”. Kepemimpinan tidak lagi didasarkan pada gaya kepemimpinan semata-mata, namun yang terpenting adalah mampukah pemimpin menggunakan emosinya dan tidak semata-mata mengandalkan rasio karena hal ini berarti, dengan komitmen yang tinggi didasarkan pada hati nurani, pemimpin menjalankan perannya. Pada sisi lain, bawahan akan membentuk suatu persepsi subyektif mengenai dasar nilai-nilai yang ingin disampaikan pimpinan melalui gaya kepemimpinannya.

c. Kepemimpinan Transformasional

Salah satu teori yang menekankan suatu perubahan dan yang paling komprehensif berkaitan dengan kepemimpinan adalah teori kepemimpinan transformasional dan transaksional Bass, (1998:9). Kepemimpinan transformasional, atau sering juga disebut kepemimpinan kharismatik, pemimpin menciptakan visi dan lingkungan yang memotivasi para karyawan untuk berprestasi melampaui harapan. Dalam hal ini para karyawan merasa percaya, kagum, dan hormat kepada pemimpinnya sehingga mereka termotivasi untuk melakukan lebih apa yang diharapkan dari mereka. Bahkan Mereka jarang melampaui apa yang mereka perkirakan dapat mereka lakukan. Model pimpinan yang berkembang pesat dalam dua dekade terakhir ini didasarkan lebih pada upaya pemimpin untuk mengubah berbagai nilai, keyakinan, dan kebutuhan para bawahan.

d. Kinerja

Konsep kinerja merujuk pada tingkat pencapaian karyawan atau organisasi terhadap persyaratan pekerjaan. Stoner (1995:113) berpendapat bahwa kinerja adalah prestasi yang ditunjukkan oleh karyawan. Ini merupakan hasil yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan berdasarkan kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta waktu yang tersedia. Sedangkan Bernardin and Russel (1998: 239) menjelaskan bahwa kinerja adalah catatan outcome yang dihasilkan dari fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama satu periode waktu tertentu. Dari penjelasan di atas, dipahami bahwa kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh karyawan berdasarkan standar dan ukuran yang telah ditetapkan.

3. METODOLOGI PENELITIAN

a. Metode Penelitian

Metode penelitian menggunakan metode studi kasus dengan metode penelitian ini prosedur penelitian dilakukan dengan terlebih dahulu mendesain penelitian, yakni membuat desain penelitian kualitatif studi kasus eksplanatori. Menurut Kotler dalam Sugiyono (2014:347), menyatakan bahwa penelitian eksplanatori/penelitian kausal ialah penelitian yang bertujuan menguji (mengetes) hipotesis tentang hubungan sebab dan akibat. kemudian melakukan pengumpulan data dengan cara mengobservasi, mewawancara, dan mendokumentasi data dari informan sebagai sumber data. Selanjutnya, penyusunan data, menganalisisnya dan menginterpretasi arti data yang dikumpulkan, kemudian membuat atau menyusun pelaporannya.

b. Jenis Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian dengan pendekatan kualitatif, menggunakan metode studi kasus. Menurut Creswell dalam Sugiyono (2014:125) jenis pendekatan metode studi kasus ini merupakan pendekatan yang digunakan untuk menyelidiki dan memahami sebuah kejadian atau masalah yang telah terjadi dengan mengumpulkan berbagai macam informasi kemudian diolah untuk mendapatkan sebuah solusi agar masalah yang diungkap dapat terselesaikan. Sebagai penelitian studi kasus, penelitian ini dilakukan secara rinci mengenai sesuatu objek tertentu selama kurun waktu tertentu dengan cukup mendalam

tentang pentingnya peran kepemimpinan transformasional dalam melakukan penilaian kinerja di PT. Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana.

5. HASIL DAN PEMBAHASAN

A. Peran Kepemimpinan Transformasional di PT. Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana

a. Kharisma: memberikan visi dan misi, menanamkan kebanggaan, meraih penghormatan dan kepercayaan.

Kepemimpinan merupakan upaya pemimpin mempengaruhi bawahannya untuk mendapatkan apa yang pemimpin inginkan dari bawahannya, sebagaimana dinyatakan Wayne dan Premeaux, “kepemimpinan adalah mempengaruhi orang lain untuk melakukan apa yang pemimpin ingin mereka lakukan dalam pencapaian visi organisasi”. (Wayne and Premeaux, 2000:332) Dalam pencapaian visi dan misi maka setiap perguruan tinggi butuh kepemimpinan dengan gaya kepemimpinan transformasional dalam mencapai tujuan organisasi karena pemimpin transformasional mencurahkan perhatian pada hal-hal dan kebutuhan pengembangan dari masing-masing pengikut, Pemimpin transformasional mengubah kesadaran para pengikut akan persoalan-persoalan dengan membantu mereka memandang masalah lama dengan cara-cara baru, dan mereka mampu menggairahkan, membangkitkan, dan mengilhami para pengikut untuk mengeluarkan upaya ekstra demi mencapai visi dan misi organisasi.

Untuk itu kepemimpinan transformasional harus mempunyai kharisma, inspirasi, stimulasi intelektual dan pertimbangan individual. Kepemimpinan yang ada di PT. Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana berdasarkan hasil wawancara dengan informan mengenai kharisma pimpinan pada kenyataan belum maksimal hal ini dapat diketahui bahwa pimpinan jarang sekali menyampaikan visi dan misi kepada karyawan. Hal ini diungkapkan informan dimana visi dan misi ada yang menyatakan tidak pernah disampaikan dan sebagian menyatakan bahwa visi dan misi disampaikan pimpinan hanya pada rapat dan itu pun tidak selalu disampaikan. Informan karyawan menyatakan visi dan misi hanya pernah baca di website dan bener yang ada di PT. Bank SulutGo Pusat. Untuk itu pimpinan harus sering

menyampaikan visi dan misi, sehingga bawahan sering mendengar visi dan misi sebagai sasaran dalam mencapai tujuan organisasi.

Mengingat pentingnya visi dan misi sebagai arah pencapaian organisasi maka seharusnya semua karyawan harus mengetahui dan menghafal visi dan misi yang telah dibuat dan ditetapkan oleh organisasi dalam hal ini PT. Bank SulutGo. Namun berdasarkan hasil penelitian dan temuan dilapangan secara factual pada umumnya , karyawan tidak menghafal dan memahami visi dan misi PT. Bank SulutGo. Karyawan harus memahami dan mengetahui visi dan misi sebagai arah dan tujuan pencapaian organisasi. Jika, karyawan tidak mengetahui arah organisasi tentunya sulit mencapai apa yang diharapkan seperti visi PT. Bank SulutGo yaitu : Menjadi Bank Inovatif, berdaya saing tinggi dan berorientasi pada kepuasan nasabah.

b. Inspirasi: mengkomunikasikan harapan tinggi, menggunakan symbol untuk memfokuskan pada usaha, menggambarkan maksud penting secara sederhana.

Dalam pencapaian visi dan misi gaya kepemimpinan transformasional menuntut untuk dalam setiap kesempatan dapat mengkomunikasikan, menyampaikan serta memotivasi dalam mempengaruhi dan mengarahkan bawahan agar selalu fokus pada pekerjaan sesuai dengan tugas yang diberikan dalam mencapai target yang diharapkan. Hal ini sejalan dengan yang dikemukakan oleh Ogbonna dan Harris (2000:766-788) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa kepemimpinan yang diperankan dengan baik oleh seorang pemimpin mampu memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, hal ini akan membuat karyawan lebih hati-hati berusaha mencapai target yang diharapkan perusahaan, hal tersebut berdampak pada kinerjanya.

Temuan penelitian berdasarkan hasil wawancara dengan informan pimpinan jarang sekali memotivasi, mengkomunikasikan serta mengarahkan bekerja dengan fokus agar mampu bekerja secara maksimal sesuai dengan tugas yang diberikan. Penyampaian untuk bekerja secara fokus pada saat bawahan membuat kesalahan atau bekerja tidak maksimal. Sedangkan untuk pimpinan masih kurang memotivasi karyawan dalam meningkatkan kinerja. Sedangkan untuk menyampaikan program kerja yang ingin dicapai oleh organisasi sangat jarang

bahkan sebagai menyatakan tidak pernah menyampaikan secara sederhana sehingga pada umumnya karyawan tidak mengetahui program kerja perusahaan dalam pencapaian visi dan misi organisasi. Hal ini sejalan dengan di kemukakan Robbins (2003:130), bahwa kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan. Ini terlihat bahwa pemimpin yang ada harus mampu mempengaruhi bawahan untuk mencapai tujuan organisasi. Hal serupa juga disampaikan oleh Newstrom dan Davis (2002:200), bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dan mendukung orang lain untuk antusias dalam mencapai tujuan. Lebih lanjut dijelaskan bahwa kepemimpinan yang berhasil lebih bergantung pada perilaku, ketrampilan, dan tindakan yang tepat bukan bergantung pada karakteristik kepribadian.

c. Stimulasi intelektual: mendorong intelegensia, rasionalitas, dan pemecahan masalah secara hati-hati.

Peran pimpinan di perusahaan adalah bagaimana meningkatkan kualitas Sumber Daya Manusia dengan melaksanakan pendidikan yang lebih tinggi untuk karyawan. Berdasarkan temuan penelitian dilapangan dimana sebagian besar informan menyatakan pimpinan jarang memotivasi karyawan untuk melanjutkan pendidikan yang lebih tinggi, padahal bisa membuat karyawan tersebut mendapatkan promosi. Dalam aktifitas keseharian pelaksanaan kegiatan pimpinan harus mampu memecahkan masalah yang dihadapi bawahan dalam hal ini, karyawan. Berdasarkan hasil temuan penelitian pimpinan kurang mampu memecahkan masalah yang dihadapi karyawan.

Berbagai masalah yang dihadapi, karyawan lambat menyelesaikan pekerjaan. Ini dapat dilihat dari masalah-masalah yang terjadi secara faktual dilapangan seperti : 1) Dalam bekerja banyak computer yang tersedia tidak sesuai dengan banyaknya , bahkan computer yang rusak tidak langsung ditindaklanjuti, 2) Peralatan perusahaan seperti printer banyak yang rusak dan tidak ditindaklanjuti, ini bisa melambatkan pekerjaan karyawan, 3) Kurangnya perhatian pimpinan terhadap dimana sering ditemui karyawan yang menunda pekerjaannya. Berdasarkan uraian diatas sangat dituntut pada pimpinan yang baru untuk peka melihat permasalahan-permasalahan yang sedang terjadi di perusahaan agar kinerja

karyawan lebih meningkat dalam pencapaian tujuan organisasi. Pada saat ini perusahaan menghadapi masalah yang harus dibenahi karena berdasarkan penilaian perusahaan, PT. Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana selalu mendapatkan nilai kurang. Hal ini tentunya sangat memprihatinkan dan butuh perubahan untuk mengembalikan kondisi ini.

d. Pertimbangan individual: memberikan perhatian pribadi, melayani karyawan secara pribadi, melatih dan menasehati.

Perhatian pimpinan terhadap jalannya kegiatan organisasi terutama pelaksanaan pekerjaan bawahan merupakan wajib dilakukan pimpinan sebagai fungsi kontrol apakah proses pekerjaan sudah sesuai dengan job description dan sasaran mutu yang telah diprogramkan. Berdasarkan temuan penelitian lapangan pimpinan kurang memberikan perhatian terhadap pekerjaan yang dilakukan dalam keseharian. Hal ini disebabkan berbagai pekerjaan tidak dievaluasi dan ditindaklanjuti oleh pimpinan. Untuk itu perhatian pimpinan terhadap pekerjaan karyawan perlu dimaksimalkan untuk mencapai hasil kerja yang lebih produktif secara keseluruhan.

Suatu gaya kepemimpinan transformasional adalah selalu mampu melayani dan menasehati dalam berbagai hal sebagai bentuk perhatian dan kepedulian terhadap karyawan. Berdasarkan temuan hasil penelitian sebagian besar informan menyatakan pimpinan selalu melayani pada saat diperlukan namun pimpinan jarang menasehati karyawan. Ini menunjukkan bahwa pimpinan selalu siap melayani bawahan tidak punya keterbatasan dalam memberikan yang terbaik terhadap bawahan namun pentingnya jika diikuti dengan nasehat terhadap bawahan baik yang terkait dengan pekerjaan maupun diluar pekerjaan karyawan. Setiap organisasi tentunya sudah kewajiban pimpinan untuk memberikan reward dan punishment terhadap bawahan maupun sebagai fungsi pengawasan terhadap pekerjaan-pekerjaan yang dilakukan karyawan.

Berdasarkan temuan penelitian di lapangan secara faktual reward dan punishment belum sepenuhnya berjalan dengan baik, ini dapat dilihat dari : 1) Kurangnya tindak lanjut terhadap karyawan yang sering terlambat, 2) Surat teguran

kurang ditindaklanjuti oleh pimpinan, 3) Kurangnya komitmen dalam memberikan sanksi kepada karyawan, 4) Reward juga tidak ada.

Penilaian Kinerja Karyawan di PT. Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana

a. Relevance

Relevance menyiratkan bahwa harus ada kaitan yang jelas antara standar kinerja suatu pekerjaan dengan tujuan organisasi. Selain itu, ada hubungan yang jelas antara elemen-elemen dalam pekerjaan dengan dimensi yang dinilai dalam lembar penilaian. Sistem penilaian kinerja digunakan untuk mengukur kinerja karyawan yang ada hubungannya dengan pekerjaan yang dilakukan. Hubungan yang ada kesesuaian antara hasil pekerjaan dan tujuan yang telah ditetapkan lebih dahulu. Untuk menilai prestasi kinerja karyawan perlu disusun indikator penilaian yang sesuai dengan tugas kerja mereka (Amir, 2015:23). Penilaian disini berkaitan dengan kinerja karyawan, karena pemimpin harus bisa menilai karyawan dengan kinerja yang dihasilkan karyawan, namun masalahnya pemimpin perusahaan melakukan penilaian tidak berkaitan dengan kinerja karyawan, melainkan melalui relasi, tidak melihat kinerja karyawannya.

b. Sensitivity

Sensitivitas menyiratkan bahwa sistem penilaian kinerja harus mampu membedakan karyawan yang bekerja produktif dengan karyawan yang bekerja kurang produktif. Hal tersebut sangat penting agar tidak mengurangi motivasi karyawan (Cascio, 2003:27). Hal ini yang menjadi masalah di perusahaan, pimpinan seharusnya dapat membedakan karyawan yang bekerja produktif dan yang kurang produktif, dan dengan membedakan hal itu pimpinan bisa melakukan penilaian, tetapi pimpinan perusahaan sendiri memberikan penilaian tidak sesuai dengan kemampuan karyawan.

c. Reliability

Hasil dari suatu sistem penilaian harus dapat dipercaya dan konsisten. Suatu sistem penilaian kinerja dikatakan mempunyai unsur reliabilitas yang tinggi jika dua penilai atau lebih memberi penilaian yang saling bersesuaian, tetapi memberi penilaian dengan perspektif yang berbeda (misalnya, supervisor, rekan kerja,

bawahan) dapat melihat kinerja individu yang sama secara sangat berbeda. Untuk memberikan data yang andal, setiap penilai harus memiliki kesempatan yang memadai untuk mengamati apa yang telah dilakukan oleh karyawan yang akan dinilai. Jika tidak, penilaian tersebut tidak dapat diandalkan. Sistem penilaian kinerja seharusnya diberitahukan kepada karyawan sebelum berlangsungnya penilaian, hal tersebut bertujuan untuk menjaga agar semua karyawan yang akan dinilai bertanggung jawab atas tugas-tugasnya (Marwansyah, 2014:38). Menurut sebagian karyawan pimpinan kurang kepekaan dalam melakukan penilaian dimana pimpinan memberikan penilaian tidak melihat hasil kerja nyata karyawan, melainkan hanya memberikan penilaian melihat dari relasi dari pimpinan.

d. Acceptability

Kemampooterimaan merupakan syarat yang paling penting diantara sistem penilaian kinerja lainnya, karena program pengembangan sumber daya manusia haruslah mendapat dukungan dari orang-orang yang akan melaksanakannya. Banyak sistem penilaian kinerja yang valid dan andal tetapi karena dianggap merepotkan maka ditolak oleh para pengguna (Cascio, 2003:45). Penilaian yang diberikan pimpinan kepada karyawan, kebanyakan karyawan tidak terima, karena pimpinan memberi penilaian kepada karyawan yang mempunyai hubungan relasi, yang dimana penilaian harusnya diukur dari kinerja karyawan.

5. KESIMPULAN DAN SARAN

a. Kesimpulan

Penerapan gaya kepemimpinan transformasional di PT Bank SulutGo Cabang Pembantu Ranotana belum efektif . Hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian dalam pembahasan sebagai berikut : 1) Visi dan misi PT. Bank SulutGo pada umumnya tidak diketahui oleh karyawan. Pimpinan jarang menyampaikan visi dan misi perusahaan kepada karyawan sehingga banyak karyawan dalam hal ini tidak memahami apalagi mengetahuinya. Begitu pula hasil observasi dilapangan jarang sekali visi dan misi perusahaan ada dalam bener dan spanduk.

Hasil pengamatan dilapangan bener hanya ada dikantor pusat yang memuat visi dan misi. 2) Hasil temuan penelitian program kerja belum disosialisasikan dengan baik, masih banyak yang tidak diketahui oleh karyawan seharusnya

pimpinan mengsosialisasikan serta mengkomunikasikan kepada karyawannya tentang program kerja. 3) Hasil temuan keteladanan pimpinan belum menjadi contoh teladan bagi karyawannya sehingga masih banyak dari karyawan yang kurang percaya terhadap peran pimpinan untuk membawah perubahan terhadap pencapaian tujuan organisasi. 4) Hasil temuan peran komunikasi pimpinan terhadap karyawan kurang efektif dalam memotivasi untuk fokus pada pekerjaan. Kurangnya komunikasi berdampak terhadap lemahnya pengawasan terhadap pekerjaan sehingga dapat menurunkan kinerja karyawan. Jadi sesuai dengan pembahasan yang saya paparkan di atas, kepemimpinan merupakan salah satu factor dalam rangka peningkatan kinerja karyawan, karena pada dasarnya pemimpin sebagai tulang punggung pengembangan organisasi untuk mendorong dan memengaruhi semangat kerja yang baik kepada karyawan. Kepemimpinan yang ada di perusahaan belum maksimal dalam melakukan penilaian kinerja, sehingga perlu ditingkatkan lagi.

b. Saran

1. Agar visi dan misi diketahui oleh bawahan maka pimpinan harus : a) Menyampaikan visi dan misi pada setiap pertemuan-pertemuan, b) Karyawan harus menghafal dan mengetahui visi dan misi perusahaan, c) Visi dan Misi harus ada di setiap kantor cabang dalam bentuk Bener, Spanduk.
2. Program kerja harus disosialisasikan dan dibagikan pada semua karyawan. agar semua bias mengetahui apa yang menjadi program kerja.
3. Pimpinan harus memberikan contoh yang baik dan teladan dengan mendengarkan keluhan dari karyawan dan mampu memecahkan dengan cepat masalah-masalah yang sedang dihadapi karyawan.
4. Pimpinan harus berupaya selalu menjalin komunikasi yang baik dengan bawahan untuk menyampaikan visi dan misi, program kerja, masalah yang dihadapi dalam melaksanakan pekerjaan, serta mendengarkan keluhan karyawan. Disamping itu pimpinan juga harus membuat evaluasi dan pengawasan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bass, B.M. and B.J. Avolio. 1994. Improving Organizational Effectiveness Through Transformational Leadership. Thousand Oaks: SAGE Publications, Inc.
- Goleman. 2005. Kecerdasan Emosional Untuk Mencapai Puncak Prestasi. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Ivancevich, Jhon M, Robert Konopaske and Michael T. Matternson. 2008. Organizational Behaviour and Management. New York: McGraw-Hill.
- Kartono. 2005. Pemimpin dan Kepemimpinan. Jakarta: Raja Grafindo Persada.
- Kaswan. 2012. Manajemen Sumber Daya Manusia. Yogyakarta Kreitner, Robert and Angelo Kinicki. 2008. Organizational Behaviour, Eight Edition. International Edition. McGraw-Hill/Irwin, New York.
- Luthans, F. 1995. Organizational Behavior. Seventh Ed. Singapore: McGraw-Hill.
- Mangkunegara, Anwar, Prabu. 2009. Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan. Edisi Ke Lima. PT. Remaja Rosdakarya. Bandung.
- Nawawi, H. 2003. Kepemimpinan Mengefektifkan Organisasi. Gadjah Mada University Press. Yogyakarta
- Putu, Sunarcaya. 2008. Analisis Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai Di Lingkungan Dinas Kesehatan Kabupaten Alor Nusa Tenggara Timur. Tugas Akhir Program Magister (TAPM). Universitas Terbuka Jakarta.
- Rivai, Veithzal. 2004. Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Dari Teori Ke Praktik. PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.
- Robbins, P. Stephen. 2003. Perilaku Organisasi. Edisi Sembilan, Jilid 2. Edisi Bahasa Indonesia. PT Indeks Kelompok Gramedia, Jakarta.
- Ruky. Achmad. 2002. Sistem Manajemen Kinerja. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta.
- Siagian. 2007. Organisasi Kepemimpinan dan Perilaku Administrasi. Cetakan Pertama, PT. Gunung Agung, Jakarta.
- Stoner. 1995. Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan. Vol 2
- Sugiyono. 2014. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta.