# BAB II

# TINJAUAN PUSTAKA



## Manajemen

### Pengertian Manajemen

Manajemen berasal dari kata “*to manage”* yang artinya mengatur. Adapun unsur-unsur manajemen yang terdiri dari 6M yaitu man, money, method, machine, materials, dan market. Manajemen adalah suatu cara mengelola sesuatu untuk dikerjakan oleh orang lain. Untuk mencapai tujuan tertentu secara efektif dan efisien yang bersifat massif, kompleks dan bernilai tinggi tentulah sangat dibutuhkan manajemen. Sumber daya manusia merupakan kekayaan yang paling penting, yang dimiliki oleh organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci bagi keberhasilan organisasi tersebut.

Adapun definisi manajemen yang dikutip oleh **Malayu S.P Hasibuan** **(2012:1)** menyatakan “manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu**”**

### Fungsi-fungsi Manajemen

Dalam manajemen terdapat sejumlah fungsi-fungsi operasional. Fungsi-fungsi tersebut telah dikemukakan oleh para penulis dengan berbagai sudut pendekatan dan sudut pandang yang berbeda.

Adapun fungsi-fungsi manajemen yang dikemukakan oleh para ahli yang dikutip oleh **Malayu S.P Hasibuan (2012:3)** diantaranya menurut **G.R TERRY**  ialah “*Planing, Organizing, Actuating,* dan *Controling*”. Sedangkan menurut **John F Mee** ialah *”Planing, Organizing, Motivating, dan Controling”.*

Selanjutnya menurut **Louis A. Allen (1960),** yang dikutip oleh **Safroni (2012:44),** fungsi-fungsi manajemen antara lain, *Leading, Planing, Organizing, Controling*

* + - * 1. ***Leading*Berbagai Pekerjaan leading meliputi lima kegiatan yaitu :**

1. **Mengambil keputusan**
2. **Mengadakan komunikasi agar ada saling pengertian antara manajer dan bawahan.**
3. **Memeberi semangat, inspirasi, dan dorongan kepada bawahan supaya mereka bertindak.**
4. **Memilih orang-orang yang menjadi anggota kelompoknya, serta**
5. **Memperbaiki pengetahuan dan sikap-sikap bawahan agar mereka terampil dalam usaha mencapai tujuan yang ditetapkan.** 
   * + - 1. ***Planning* adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran .**
         2. ***Organizing* (organisasi)  
            Organizing adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.**
         3. ***Controlling*   
            Controlling atau pengawasan, sering juga disebut pengendalian adalah salah satu fungsi manajemen yang berupa mengadakan penilaian, bila perlu mengadakan koreksi sehingga apa yang dilakukan bawahan dapat diarahkan ke jalan yang benar dengan maksud dengan tujuan yang telah digariskan semula.**

## Manajemen Sumber Daya Manusia

### Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen merupakan ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen terdiri dari enam unsur (6M) yaitu: *Men, Money, Methode, Material, Machine,* dan *market.* Unsur manusia (*Men*) berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut dengan Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Manajemen yang mengatur unsur manusia. Manajemen SDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Unsur Manajemen SDM adalah manusia yang merupakan tenaga kerja pada perusahaan

Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikutip oleh **Malayu S.P Hasibuan (2012:10)** ialah “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”.

Sedangkan definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut **Veithzal Rivai (2003)** yang dikutip oleh **Suwatno (2013:29)** ialah

**“Manajemen SDM merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian.”. proses ini terdapat dalam fungsi/bidang produksi, pemasaran, keuangan, maupun kepegawaian. Karena sumber daya manusia (SDM) dianggap semakin penting perannya dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka berbagai pengalaman dan hasil penelitian dalam bidang (SDM) dikumpulkan secara sistematis dalam apa yang disebut manajemen sumber daya manusia. Istilah manajemen mempunyai arti sebagai kumpulan pengetahuan tentang bagaimana seharusnya me-manage (mengelola) sumber daya manusia.**

Berdasarkan beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia yang diungkapkan di atas dapat dilihat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni yang mengatur pengelolaan unsur manusia dalam suatu organisasi guna mencapai tujuan bersama.

### Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh **Malayu S.P Hasibuan (2012:21)** ialah sebagai berikut:

1. **Perencanaan**

**Perencanaan *(human resources planning)* adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.**

1. **Pengorganisasian**

**Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, delegasi wewenang, integrasi dan kordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).**

1. **Pengarahan**

**Pengarahan *(directing)* adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik.**

1. **Pengendalian**

**Pengendalian *(controlling)* adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.**

1. **Pengadaan**

**Pengadaan *(procurement)* adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.**

1. **Pengembangan**

**Pengembangan *(development)* adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.**

1. **Kompensasi**

**Kompensasi *(compensation)* adalah pemberian jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.**

1. **Pengintegrasian**

**Pengintegrasian *(integration)* adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentinngan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.**

1. **Pemeliharaan**

**Pemeliharaan *(maintenance)* adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.**

1. **Kedisiplinan**

**Kedisiplinan merupakan fungsi Manjemen Sumber Daya Manusia yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.**

1. **Pemberhentian**

**Pemberhentian *(separation)* adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pension dan sebab-sebab lainnya.**

Berdasarkan uraian di atas maka dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia sangatlah jelas dibutuhkan oleh perusahaan sebagai perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian didalam perusahaan dapat berjalan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

## Kepemimpinan

### Pengertian kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, mempengaruhi dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Ilmu kepemimpinan telah semakin berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia.

Kepemimpinan dapat mempengaruhi seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi guna mencapai tujuan yang di harapkan. Bawaahan di pengaruhi sedemikian rupa sehingga bisa memberikan pengabdian dan partisipasinya kepada organisasi secara efektif dan efisien. Mengingat bahwa apa yang digerakan oleh seorang pemimpin bukan benda mati, teteapi manusia yang memiliki perasaan, serta beraneka ragam jenis dam sifatnya maka pemimpin dituntut memahami setiap perilaku bawahannya yang berbeda-beda.

Seseorang akan dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi tergantung bagaimana dia melakukan aktivitas kepemimpinan di dalamnya. Pimpinan dan kepemimpinan yang diembannya memiliki fungsi yang strategis yang menentukan kinjerja organisasi. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, dapat menggerakan orang atau personil kearah tujuan yang dicita-citakan, akan menjadi panutan dan teladan. Sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figure dan tidak memiliki pengaruh serta kemampuan kepemimpinan, akan mengakibatkan kinerja organisasi menjadi lambat, karena ia tidak memiliki kapabilitas dan kecakapan untuk menghasilkan kinerja terbaik.

Agar lebih memperjelas pengertian kepemimpinan, maka peneliti mengutip beberapa pendapat mengenai kepemimpinan sebagai berikut:

**Robbins (2006),** yang dikutip oleh **Suwatno (2013 : 140)**, “menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran”.

**Boone dan Kurtz (1984),** yang dikutip **oleh Suwatno** **(2013 :140)**, mengemukakan bahwa “kepemimpinan adalah tindakan memotivasi orang lain atau menyebabkan orang lain melakukan tugas tertentu dengan tujuan untuk mencapai tujuan spesifik”.

**Tzu dan cleary (2002),** yang dikutip oleh **Suwatno (2013 : 140)**, berpendapat” kepemimpinan adalah sebuah persoalan kecerdasan, kelayakan untuk dipercaya, kelembutan, keberanian dan ketegasan”.

**Kartono (2005),** yang dikutip oleh **Suwatno (2013 : 140)**, menyatakan kepemimpinan adalah “kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan”.

**Veithzal rivai (2004),** yang diktuip oleh **Suwatno** **(2013 :140)**, menyatakan “kepemimpinan adalah peranan dan juga suatu proses untuk mempengaruhi orang lain”.

**Ralp M Stogdill (1998)** yang dikutip oleh **Tjutju Yuniarsih (2013: 165)**, berpendapat “kepemimpinan adalah proses mempengaruhi kegiatan-kegiatan kelompok yang diorganisir, menuju kepada penentuan dan pencapaian tujuan”.

Selanjutnya **Komarudin sastradipoera** dalam bukunya **Tjutju Yuniarsih (2013:165)**, mengemukakan bahwa yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah “ pengaruh antar pribadi yang dilaksanakan dalam situasi dan diarahkan, melalui proses komunikasi, menuju pencapaian tujuan atau tujuan-tujuan spesifik”.

### Unsur-Unsur Kepemimpinan

**Wilson Bangun** **(2012:340 )**, dalam buku Manajemen Sumber Daya Manusia mengemukakan unsur-unsur kepemimpinan diantaranya:

1. **Kumpulan orang**

**Dalam suatu organisasi terdapat kumpulan orang yang menjadi pengikut untuk mencapai tujuan organisasi tersebut. Para pengikut akan menerima pengarahan dan perintah dari pemimpin. Tanpa adanya kelompok sebagai pengikut dalam organisasi, maka kepemimpinan tidak akan terwujud. Demikian pula, wewenang seorang pemimpin ditentukan oleh kepatuhan para pengikut untuk melaksanakan arahan dan perintah pemimpin. Semakin dilaksanakan dengan baik arahan dan perintah pemimpin oleh para pengikut, maka semakin besar wewnang pemimpin untuk mengatur para pengikutnya untuk melaksanakan tugasnya**

1. **Kekuasaan**

**Pada unsur ini ada kekuasaan yang dimiliki pemimpin untuk mengarahkan dan mengatur para pengikut untuk melaksanakan tugasnya. Kekuasaan merupakan kekuata yang dimiliki seorang pemimpian untuk mempengaruhi para pengikutnya dalam melakukan tugasnya. Dalam organisasi, para pengikut atau anggota organisasi juga mempunyai kekuasaan, tetapi kekuasaan yang mereka miliki masih terbatas. Kekuasaan yang dimiliki pemimpin lebih besar dari kekuasaan yang dimiliki para anggota organisasi. Ada lima dasar yang dimiliki pemimpin, antara lain kekuasaan menghargai, kekuasaan memaksa, kekuasaan sah, kekuasaan rujukan, dan kekuasaan keahlian. Semakin banyak sumber kekuasaan yang dimiliki pemimpin, maka semakin besar potensinya menjadi pemimpin yang efektif.**

1. **Mempengaruhi**

**Unsur ketiga dari kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam menggunakan berbagai bentuk kekuasaan yang dimilikinya untuk mempengaruhi para anggota organisasi agar mau melaksanakan tugasnya. Pada unsur ini sangat dibtuhkan bagaimana keahlian pemimpin untuk mempengaruhi para anggota organisasi. Meskipun sebenarnya pada unsur ini menekankan pada pengikut, inspirasi juga dibutuhkan dari pemimpin. Para pemiimpin memiliki kualitas daya tarik yang dapat menimbulkan kesetiaan, pengabdian, dan keinginan yang kuat dari para anggota organisasi untuk melakukan hal-hal yang diinginkan pemimpin. Kekuasaan untuk mempengaruhi merupakan jembatan pada unsur keempat**

1. **Nilai**

**Unsur kempat dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggunakan tiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa kemampuan barkaitan dengan nilai. James McGregor, dalam Stoner (1996) mengatakan bahwa pemimpin yang mengabaikan komponen moral kepemimpinan mungkin dalam sejarah dikenang sebagai penjahat, atau lebih jelek lagi. Dengan demikian moral sangat berkaitan dengan nialai-nilai dan persyaratan bahwa para pengikut diberi cukup pengetahuan mengenai alternative agar dapat membuat pilihan yang telah dipertimbangkan jika tiba saatnya memberikan respon pada usulan pemimpin untuk memimpin.**

### Fungsi kepemimpinan

**Menurut Adair (2008),** yang dikutip oleh **Suwatno (2013:148),** Fungsi-fungsi kepemiminan terdiri dari:

1. **Perencanaan**
2. **Mencari semua informasi yang tersedia**
3. **Mendefinisikan tugas**
4. **Maksud atau tujuan kelompok**
5. **Membuat rencana yang dapat terlaksana (dalam kerangka membuat keputusan yang tepat)**
6. **Pemrakarsaan**
7. **Memberikan pengarahan pada kelompok mengenai sasaran dan rencana**
8. **Menjelaskan mengapa menetapkan sasaran atau rencana merupakan hal yang penting**
9. **Membagi tugas pada anggota kelompok**
10. **Menetapkan standar kelompok**
11. **Pengendalian**
12. **Memelihara antara kelompok**
13. **Mempengaruhi tempo**
14. **Memastikan semua tundakan diambil dalam upaya meraih tujuan**
15. **Menjaga relevansi diskusi**
16. **Mendorong kelompok mengambil tindakan/keputusan**
17. **Pendukung**
18. **Mengungkapkan pengakuan terhadap orang dan kontribusi mereka**
19. **Memberi semangat kepada kelompok atau individu**
20. **Menciptakan semangat tim**
21. **Meregakan ketegangan dengan humor**
22. **Merukunkan perselisihan atau meminta orang lain menyelidikinya**
23. **Penginformasian**
24. **Memperjelas tugas dan rencana**
25. **Memberi informasi baru pada kelompok, seperti melihat mereka**
26. **Menerima informasi dari kelompok**
27. **Membuat ringkasan atas usul dan gagasan yang masuk akal**
28. **Pengevaluasian**
29. **Mengevaluasi kelayakan gagasan**
30. **Menguji konsekuensi solusi yang diusulkan**
31. **Mengevaluasi prestasi kelompok**
32. **Membantu kelompok mengevaluasi sendiri prestasi mereka berdasarkan standar yang ada.**

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampun mengelola atau mengatur organisasi secara efektif dan mampu melaksanakan kepemimpinan secara efektif pula. Untuk itu pemimpin harus betul-betul dapat menjalankan fungsinya sebagai seorang pemimpin

### Kadar kepemimpinan

**Bass dan Avolio (1994),** yang dikutip oleh **Suwatno** **(2013:159),** mengusulkan 4 dimensi dalam kadar kepemimpinan seseorang dengan konsep “4I” yang artinya:

1. **“I” pertama adalah *idealized influence,* yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat *(respect)* dan rasa percaya diri *(trust)* dari orang-orang yang dipimpinnya. *Idealized influence* mengandung makna saling berbagi risiko, melalui pertimbangan atas kebutuhan yang dipimpin di atas kebutuhan pribadi, dan perilaku moral serta etis.**
2. **“I” kedua adalah *inspirational motivation,* yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin, termasuk didalamnya adalah perilaku yang mampu mengartikulasikan ekspektasi yang jelas dan perilaku yang mampu mendemonstrasikan komitmen terhadap sasaran orgsanisasi. Semangat ini dibangkitkan melalui antusisme dan optimism.**
3. **“I” ketiga adalah *Intellectual simulation.* Pimpinan yang mendemonstrasikan tipe kepemimpina senantiasa menggali ide-ide baru dan solusi yang kreatif dari orang-orang yang dipimpinnya. Ia juga selalu mendorong pendekatan baru dalam melakukan pekerjaan.**
4. **“I” keempat adalah *individualized consideration,* yang direfleksikan oleh pemimpin yang selalu mendengarkan dengan penuh perhatian, dan memberi perhatian khusus kepada kebutuhan prestasi dan kebutuhan dari orang-orang yang dipimpinnya.**

### Tipe-tipe Kepemimpinan

**Tipe-tipe kepemimpinan dikutip oleh Suwatno (2013:156),** diantaranya menurut **G.R Terry** mengemukakan tentang tipe-tipe kepemimpinan diantaramya:

* 1. **kepemimpinan pribadi *(personal leadership)***

**Dalam tipe ini pemimpin mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehinnga timbul hubungan pribadi yang intim.**

* 1. **kepemimpinan Non-pribadi *(non-personal leadership)***

**Dalam tipe ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga antara atasan dan bawahan tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan intruksi-intruksi tertulis.**

* 1. **kepemimpinan Otoriter *(Authoritarian Leadership)***

**Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang, karena menganggap diri orang paling berkuasa, bawahannya digerakan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan perkerjaannya bukan karena ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan Karena takut.**

* 1. **kepemimpinan kebapakan *(paternal leadership)***

**Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya seperti anak sendiri, sehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang pelik diserahkan kepada bapak pimpinan untuk melaksanakannya. Dengan demikian bapak sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buahnya.**

* 1. **kepemimpinan Demokratis *(democratic leadership)***

**Dalam tipe ini pemimpin selalu melakukan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelsaikan pekerjaan-pekerjaannya yang sukar, sehingga para bawahannya merasa dihargai pikiran-pikirannya dan pendapat-pendapatnya serta mempunyai pengalaman yang baik didalam menghadapi persoalan yang rumit. Dengan demikian para bawahannya bergeraknya itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.**

* 1. **kepemimpinan bakat (indigenous leadership)**

**Dalam tipe ini pimpinan dapat menggerakan bawahannya karena mempunyai bakat untuk itu, sehingga para bawahannya senang mengikutinya, jadi tipe ini lahir karena pembawaannya sejak lahir seolah-olah ditakdirkan untuk memimpin dan diikuti oleh orang lain. Dalam tipe ini pemimpin tidak akan susah menggerakan bawahan-bawahannya, karena para bawahannya akan selalu menurut kepada kehendaknya.**

### Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpianan merupakan pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin baik yang tampak maupun tidak tampak. **Menurut Robert House (2001),** yang dikutip oleh **Suwatno (2013:158),** terdapat beberapa gaya dalam kepemimpinan antara lain:

1. **Kepemimpinan direktif**

**Kepemimpinan ini membuat bawahan agar tahu apa yang diharapkan pimpinan dari mereka, menjadwalkan kerja untuk dilakukan, dan memberi bimbingan khusus mengenai bagaimana menyelsaikan tugas.**

1. **Kepemimpinan yang mendukung**

**Kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukan kepedulian akan kebutuhan bawahan.**

1. **Kepemimpinan partisipastif**

**Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.**

1. **Kepemimpinan berorientasi prestasi**

**Kepemimpinan ini menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.**

## Kinerja

### Pengertian kinerja

Kinerja merupakan *performance* atau unjuk kerja. Kinerja dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja.

**Agust W. Smith,** yang dikutip oleh **Suwatno (2013:196),** menyatakan bahwa “*performance is output derives from precesses, human otherwise,”* kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.

**Maier (2013:196),** menyatakan “penilaian kinerja atau prestasi kerja sebagai suatu kesuksesan yang dihasilkan sesseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan”.

Sedangkan menurut **Lawler and Poter (1991),** yang dikutip oleh **Suwatno (2013:196),** menyatakan bahwa kinerja adalah: “*succesfull role achievement”* yang diperoleh dari perbuatannya

Kinerja adalah hasil yang diperoleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu. Secara lebih tegas **Amstron dan Baron (1998), yang dikutip oleh Irham Fahmi (2013:226),** mengatakan “kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi”.

Masih dalam **Irham Fahmi (2013:226),**  **Indar Bastian** menyatakan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program/kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (strategic planning) suatu organisasi

**Prawirosentono (1999**), yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2011:170)**, mengemukakan kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapain tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

**Menurut miner (1990),** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2011:170)**, kinerja adalah bagaimana seorang diharapkan dapat berfungsi dan berprilaku sesuai dengan tugas yang telah dibebankan kepadanya.

Selanjutnya **Irianto (2001),** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2011:171)**, mengemukakan kinerja karyawan adalah prestasi yang diperoleh seseorang dalam melakukan tugas.

Sedangkan **Cormick & Tiffin (1980),** yang dikutip oleh **Edy sutrisno (2011:172)**, mengemukakan kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.

**Gilbert (1978),** Yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2011:173),** berpendapat sebaliknya, bahwa kinerja pada dasarnya adalah produk waktu dan peluang.

Masih dalam bukunya **Edy Sutrisno (2011:180), Robbins (1996),** menyatakankinerja merupakan wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang.

Disini tampak jelas bahwa pengertian kinerja itu lebih sempit sifatnya, yaitu hanya berkenaan dengan apa yang dihasilkan seseorang dari tingkah laku kerjanya. Biasanya orang yang mempunyai tingkat prestasi tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang tingkat prestasinya rendah, dikatakan sebagai tidak produktif atau dikatakan kinerjanya rendah.

### Aspek kinerja

**Miner (1990),** yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2011:172),** mengemukakan secara umum dapat dinyatakan empat aspek dalam kinerja, yaitu sebagai berikut:

* + - 1. **Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.**
      2. **Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berpaa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.**
      3. **Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.**
      4. **Kerjasama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjaannya.**

Dengan keempat aspek kinerja di atas dapat dikatakan bahwa individu mempunyai kinerja yang baik bila dia berhasil memenuhi keempat aspek tersebut sesuai dengan target atau rencana yang ditetapkan oleh organisasi.

### Penilaian Kinerja

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi perusahaan hidup karena aktivitas yang dilakukan oleh para karyawannya. Untuk itu seorang manajer mempunyai ukuran kinerja para karyawannya, jangan sampai menunggu timbulnya suatu masalah**. Menurut Veithzal Rivai (2009),** yang dikutip oleh **Suwatno (2013:196)**, penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku, dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Penilaian kinerja menurut **Mondy dan Noe (1993),** yang dikutip oleh **Suwatno (2013:197),** merupakan suatu sistem formal yang secara berkala digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugas-tugasnya.

**Bernardin dan Russel (1995)**, yang dikutip oleh **Edy Sutrisno (2011:179),** mengajukan enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

* + - 1. ***Quality*. Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.**
      2. ***Quantity*. Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.**
      3. ***Timeliness*. Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselsaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan memerhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain.**
      4. ***Cost effectiveness*. Merupakan tingkat sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit pengguanaan sumber daya.**
      5. ***Need for supervision*. Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang *supervisor* untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.**
      6. ***Interpersonal impact*. Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.**

### Tujuan penilaian kinerja

**Menurut Warther dan Davis (1996),** yang dikutip oleh **Suwatno (2013:197),** penilaian kinerja mempunyai beberapa tujuan dan manfaat bagi perusahaan dan karyawan yang dinilai, antara lain:

* + - * 1. ***Performance improvement.* Memungkinkan karyawan dan manajer untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.**
        2. ***Compensation Adjusment.* Membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.**
        3. ***Placement decision.* Menentukan promosi, transfer, dan *demotion.***
        4. ***Training and Depelopment Needs.*  Mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan agar kinerja mereka lebih optimal.**
        5. ***Carrer Planning and Depelopment.* Memandu untuk menentukan jenis karier dan potensi karier yang dapat dicapai.**
        6. ***Staffing Process Deficienciencies.* Mempengaruhi prosedur perekrutan karyawan.**
        7. ***Informational Inaccuracies and Job-Design Errors.* Membantu menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen sumber daya manusia terutama di bidang informasi *Job analysis, job-design,* dan sistem informasi manajemen sumber daya manusia.**
        8. ***Equal Employment Opportunity.* Menunjukan bahwa *placement decision* tidak diskriminatif.**
        9. ***External Challenges.* Kadang-kadang kinerja karyawan dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya. Biasanya faktor ini tidak terlalu kelihatan, namun dengan melakukan penilaian kinerja, faktor-faktor eksternal ini akan kelihatan sehingga membantu departemen sumber daya manusia untuk memberikan bantuan bagi peningkatan kinerja karyawan.**
        10. ***Feedback.* Memberikan umpan balik bagi urusan kekeryawanan maupun bagi karyawan itu sendiri.**

### Metode-metode penilaian kinerja

Metode-metode penilaian kinerja yang bisa digunakan menurut **Mondy dan Noe (1993),** yang diktuip oleh **Suwatno (2013:2017),** antara lain:

* + - * 1. ***Written essays***

**Merupakan teknik penilaian kinerja yitu evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan pekerja, kelemahannya, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut.**

* + - * 1. ***Critical Incidents***

**Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or behavior*) karyawan.**

* + - * 1. ***Graphic Rating Scales***

**Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai kinerja karyawan dengan menggunakan skala dalam mengukur faktor-faktor kinerja (*performance factor*). Misalnya adalah dalam mengukur tingkat inisiatif dan tanggung jawab karyawan. Skala yang digunakan adalah 1 sampai 5, yaitu 1 adalah yang terburuk dan 5 adalah yang terbaik. Jika tingkat inisiatif dan tanggung jawab karyawan tersebut biasa saja, misalnya, maka ia diberi nilai 3 atau 4 dan begitu seterusnya untuk menilai faktor-faktor kinerja lainnya. Metode ini merupakan metode umum yang paling banyak digunakan oleh organisasi.**

* + - * 1. ***Behaviourallya Anchored Rating Scales (BARS)***

**Meurpakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilaikaryawan berdasarkan beberdapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya. Misalnya adalah penilaian pelayanan pelanggan. Bila karyawan bagian pelayanan pelanggan tidak menerima suap dari pelanggan, ia diberi skala 4 yang berarti kinerja lumayan. Bila karyawan membantu pelanggan yang kesulitan atau kebingungan, ia diberi sakala 7 yang berarti kinerjanya memuaskan, dan seterusnya. Metode ini mendeskripsikan perilaku yang diharapkan sesuai dengan tingkat kinerja yang diharapkan. Pada contoh diatas, nilai 4 dideskripsikan dengan tidak menerima suap dari pelanggan. Nilai 7 dideskripsikan dengan menolong pelanggan yang membutuhkan bantuan. Dengan mendeskripsikannya, meotde ini mengurangi bias yang terjadi dalam penilaian.**

* + - * 1. ***Multiperson Comparsion***

**Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu seorang karyawan dibandingkan dengan rekan kerjanya. Biasanya dilakukan oleh *supervisor*. Ini sangat berguna untuk menentukan kenaikan gaji (*merit system*), promosi, dan penghargaan perusahaan.**

* + - * 1. ***Management By Objectivies* (MBO)**

**Metode ini merupakan penilaian kinerja, yaitu karyawan dinilai berdasarkan pencapaian atas tujuan-tujuan spesifik yang telah ditentukan sebelumnya. Tujuan-tujuan ini tidak ditentukan oleh manajer saja, melainkan ditentukan dan disepakati bersama oleh para karyawan dan manajer.**

Setiap metode di atas memiliki kelemahan dan kelebihannya masing-masing, sehingga tidak baik bagi organisasi untuk menggantungkan penilaian kinerjanya hanya pada suatu jenis metode saja. Sebaiknya organisasi menggabungkan beberapa metode sesuai dengan lingkup organisasinya.

### Keterkaitan kepemimpinan dan kinerja karyawan

Kepemimpinan adalah kemampuan memimpin seseorang yang diproyeksikann kedalam bentuk-bentuk atau proses mempengaruhi, membimbing, menggerakan dan mengarahkan orang lain, sehingga mereka mau melaksanakan aktivitas dan bertanggung jawab. Aktivitas tersebut merupakan sumbangan bagi pencapaian tujuan tertentu yang telah ditetapkan secara bersama.

Kepemimpinan selalu melibatkan orang lain, karena itu dapat diketahui bahwa dimana ada pemimpin disana ada pengikut. Pemimpin mempengaruhi individu maupun kelompok melalui proses komunikasi, disamping mempengaruhi orang lain untuk bekerja pemimpin harus mendukung kebutuhan-kebutuhan bawahannya.

Pelaksanaan kepemimpinan sangat menentukan kinerja dalam organisasi sehingga dapat dikatakan bahwa kepemimpinanlah yang memainkan peran dominan dalam keberhasilan organisasi dalam menyelenggarakan berbagai kegiatannya terutama terlihat dalam kinerja pegawainya **Siagian (2006),** yang dikutip oleh **Tjutju Yuniarsih (2013:170).**

Berdasarkan uraian tersebut maka jelas terlihat bahwa kepemimpinan sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawannya dalam suatu organisasi atau perusahaan.