

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1. Manajemen**

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

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

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

**Sedarmayanti (2013:6)** Menyatakan bahwa seni untuk merencanakan, mengorganisasikan, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya atau karyawan, dalam rangka mencapai tujuan organisasi

Selain itu **T. Hani Handoko ( 2015:10)** manajemen yaitu bekerja dengan orang orang untuk menentukan, menginterpretasikan dan mencapai tujuan tujuan organisasi dengan pelaksanaan fungsi-fungsi perencanaan (*panning*)

pengorganisasian (*organizing*), penyusunan personalia atau kepegawaian (*staffing*), pengarahan dan kepemimpinan (*leading*), dan pengawasan (*controlling*).

Berdasarkan dari teori diatas, maka dapat dilihat bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur dan memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya serta merencanakan, mengorganisasi, mengarahkan, mengawasi kegiatan sumber daya atau karyawan, dalam rangka pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien.

### 2.2.2 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 Controlling*". Sedangkan menurut **John F Mee** ialah "*Planing, Organizing, Motivating, dan Controlling*".

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

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.
2. *Planning* adalah proses menetapkan sasaran dan tindakan yang perlu untuk mencapai sasaran .

3. **Organizing (organisasi)** Organizing adalah dua orang atau lebih yang bekerja sama dalam cara yang terstruktur untuk mencapai sasaran spesifik atau sejumlah sasaran.
4. **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.

Berdasarkan Pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa fungsi-fungsi manajemen adalah untuk memperoleh hasil secara maksimal, manajer harus mampu menguasai seluruh fungsi manajemen yang ada

## **2.2. Manajemen Sumber Daya Manusia**

Sumber daya manusia merupakan kekayaan (*asset*) organisasi yang sangat vital, karena itu keberadaannya dalam organisasi atau perusahaan tidak dapat diganti oleh sumber daya lainnya. Betapapun modern teknologi yang digunakan oleh seberapa banyak dana yang disiapkan, namun tanpa dukungan sumber daya manusia yang memiliki kemampuan profesional, semuanya menjadi tidak bermakna.

**Menurut Tjuju Yuniarsih dan Suwanto ( 2011:1)** Manajemen sumber daya manusia adalah “ Bagaimana dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada pengaturan peran Sumber Daya Manusia (MSDM) dalam kegiatan organisasinya”.

**Nawawi (2011:23)**, menyatakan bahwa: “ Manajemen sumber daya manusia merupakan perpaduan antara fungsi manajemen dan fungsi oprasional Sumber Daya Manusia. Proses pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan orang lain dalam mengelola sumber daya pencapaian tujuan”.

Sedangkan menurut **Malayu P Hasibuan ( 2012:10)** menyatakan bahwa sumber daya manusia (MSDM) adalah “ ilmu dan seni mengatur hubungan dan peran tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Berdasarkan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa para ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian proses yang meliputi pengaturan, pengurusan dan pengelolaan dengan memanfaatkan Sumber Daya Manusia (SDM) dalam menjalankan kegiatan organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi secara efektif dan efisien.

### **1.1.3 Fungsi-Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

**Menurut Malayu Hasibuan (2016:21)**, fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terdiri dari:

1. **Perencanaan (*Planning*)**  
Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja yang efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu mewujudkan tujuan. Perencanaan dilakukan dengan meletakkan program kepegawaian.
2. **Pengorganisasian (*Organizing*)**  
Pengorganisasian adalah Kegiatan untuk mengorganisasikan semua karyawan dengan menetapkan pembagian dan hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi. Hal ini sangat penting untuk meminimalisir adanya tumpang tindih dalam kewajiban pekerja.
3. **Pengarahan (*Directing*)**  
Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerjasama dan bekerja efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
4. **Pengendalian (*Controlling*)**  
Pengendalian merupakan kegiatan yang mengendalikan semua karyawan agar metaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Jika terjadi penyimpangan, maka harus ada tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.
5. **Pengadaan (*Procurement*)**

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

**6. Pengembangan (*Development*)**

**Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.**

7. **Kompensasi (*Compensation*)**  
Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), berupa uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Bentuk reward yang diberikan perusahaan kepada karyawannya.
8. **Pengintegrasian (*Integration*)**  
Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.  
Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Menyamakan inteprestasi karyawan dan perusahaan.
9. **Pemeliharaan (*Maintenance*)**  
Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara dan meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun. Hal ini penting untuk mempertahankan karyawan supaya mau menetap di perusahaan tersebut hingga ia pensiun.
10. **Kedisiplinan**  
Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
11. **Pemberhentian (*separation*)**  
Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja, berakhir, pensiun dan sebab lainnya.

Berdasarkan pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa fungsi manajemen adalah elemen-elemen dasar yang akan selalu ada dan terus melekat didalam proses yang akan dijadikan acuanoleh menejer dalam melaksanakan kegiatan untuk mencapai tujuan.

## **2.3 Kepemimpinan**

### **2.3.1. Pengertian Kepemimpinan**

Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komperensif 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 diharapkan. Bawahan 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, tetapi manusia yang memiliki perasaan, serta beraneka ragam jenis dan 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. kepemimpinan yang memiliki fungsi yang strategis yang menentukan kinerja organisasi. Pemimpin yang melaksanakan kepemimpinannya secara efektif, dapat menggerakkan orang atau personil kearah tujuan yang dicita-citakan, akan menjadi panutan dan teladan. Sebaliknya pemimpin yang keberadaannya hanya sebagai figur dan tidak memiliki pengaruh serta kemampuan kepemimpinan, akan mengakibatkan kinerja organisasi menjadi lambat, karena ia tidak memiliki kapabilitas dan kecakapan untuk menghasilkan kinerja terbaik.

**Robbins (2006:140)**, menyatakan kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran.

**Kartono 2005** yang dikutip oleh **suwatno (2016:140)** berpendapat kepemimpinan adalah” kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah dicapai

Menurut **Bass dan Avolio (1994)** yang dikutip dalam buku **Hartiti (2013:16)** Kepemimpinan dilaksanakan ketika seseorang memobilisasi sumber daya *intitusal*, politis, psikologis, dan sumber lain untuk membangkitkan, melibatkan, dan memotivasi pengikutnya.

Sedangkan menurut **Tzu dan Cleary (2002)** yang dikutip oleh **suwatno (2016:140)**, berpendapat kepemimpinan adalah sebuah persoalan kecerdasan, kelayakan untuk dipercaya, kelembutan, keberanian, dan ketegasan.

Berdasarkan hasil uraian diatas bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin terhadap para karyawannya dalam upaya untuk mencapai tujuan suatu organisasi.

### **1.3.2. Unsur Unsur kepemimpinan**

**Wilson bangun (2012:340)** dalam buku sumber daya manusia mengemukakan unsur-unsur kepemimpinan :

#### **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 wewenang pemimpin untuk mengatur para pengikutnya untuk melaksanakan tugasnya.

#### **2. Kekuasaan**

Pada unsur ini ada kekuasaan yang dimiliki pemimpin untuk mengarahkan dan mengatur para pengikut untuk melaksanakan tugasnya, kekuasaan merupakan kekuatan yang dimiliki seorang pemimpin 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.

### 3. 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 dibutuhkan bagaimana keahlian pemimpin untuk mempengaruhi para anggota organisasi. Meskipun sebenarnya pada unsur ini menekankan pada pengikut, inspirasi juga dibutuhkan dari pemimpin. Para pemimpin 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.

### 4. Nilai

Unsur keempat dari kepemimpinan adalah kemampuan untuk menggunakan tiga unsur sebelumnya dan mengakui bahwa kemampuan berkaitan 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 nilai-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.

Berdasarkan pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa unsur-unsur manajemen yaitu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh seorang manajer dengan membuat sarana manajemen yang disebut unsur manajemen.

### 1.3.3. Fungsi Kepemimpinan

Menurut Adair (2008) yang dikutip oleh (suwatno 016:148) fungsi kepemimpinan terdiri:

1. Perencanaan
  - a. Mencari semua informasi yang tersedia
  - b. Mendefinisikan tugas
  - c. Maksud/tujuan kelompok
  - d. Membuat rencana yang dapat terlaksana (dalam kerangka membuat keputusan yang tepat)
2. Pemerakasaan
  - a. Memberikan pengarahan kepada kelompok mengenai sasaran dan rencana
  - b. Menjelaskan mengapa menetapkan sasaran atau rencana merupakan hal yang penting

- c. Membagi tugas pada anggota kelompok
- d. Menetapkan standar kelompok
- 3. Pengendalian
  - a. Memelihara antara kelompok
  - b. Mempengaruhi tempo
  - c. Memastikan semua tindakan yang diambil dalam upaya meraih tujuan
  - d. Menjaga relevansi diskusi
  - e. Mendorong kelompok mengambil tindakan/keputusan
- 4. Pendukung
  - a. Mengungkapkan pengaruh terhadap orang dan kontribusi mereka
  - b. Memberi semangat kepada kelompok/individu
  - c. Menciptakan semangat tim
  - d. Meredakan ketegangan dengan humor
  - e. Merukunkan perselisihan atau memitan orang lain untuk menyelidikinya
- 5. Penginformasian
  - a. Memperjelas tugas dan rencana
  - b. Memberikan informasi baru pada kelompok, seperti melihatkan mereka
  - c. Menerima informasi dari kelompok
  - d. Membuat ringkasan atau usulan dan gagasan yang masuk akal
- 6. Pengevaluasian
  - a. Mengavaluasi kelayakan gagasan
  - b. Mengajukan kosekuensi yang di usulkan
  - c. Mengevaluasi prestasi kelompok
  - d. Membantu kelompok mengevaluasi sendiri prestasi mereka berdasarkan prestasi yang ada

Pemimpin yang berhasil adalah pemimpin yang mampu 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

#### 1.3.4. Indikator Kadar Kepemimpinan

**Bass Dan Avolio (1994).** Yang dikutip oleh **suwatno (2016:159)**

mengusulkan 4dimensi dalam kadar kepemimpinan yaitu :

1. "I" pertama adalah *idealied influence*, yang dijelaskan sebagai perilaku yang menghasilkan rasa hormat (*respect*) dan rasa percaya diri (*trust*) dari orang-orang yang dipimpinnya. *Idealied 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 *inspiration motivation*, yang tercermin dalam perilaku yang senantiasa menyediakan tantangan dan makna atas pekerjaan orang-orang yang dipimpin, termasuk didalamnya adalah perilaku yang mampu mengartikulasikan

3. "I" ketiga adalah *Intellectual simulation*. Pimpinan yang mendemonstrasikan tipe kepemimpinan 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.

### 1.3.5. Tipe-Tipe Kepemimpinan

G.R Terry Mengemukakan tentang tipe-tipe kepemimpinan sebagai berikut :

1. kepemimpinan pribadi (*Personal Leadership*)  
Dalam tipe ini pimpinan mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga timbul hubungan pribadi yang intim
2. Kepemimpinan non pribadi (*Non-Personal Leadership*)  
Dalam tipe ini pimpinan tidak mengadakan hubungan langsung dengan bawahannya, sehingga atasan dan bawahannya tidak timbul kontak pribadi. Hubungan antara pimpinan dengan bawahannya melalui perencanaan dan intruksi intruksi tertulis.
3. Kepemimpinan Otoriter (*Authoritarian Leadership*)  
Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahannya secara sewenang-wenang, karena menganggap diri paling berkuasa, bawahannya digerakan dengan jalan paksa, sehingga para pekerja dalam melakukan pekerjaannya bukan karna ikhlas melakukan pekerjaannya, melainkan karna takut.
4. Kepemimpinan kebapakan (*Paternal Leadership*)  
Dalam tipe ini pimpinan memperlakukan bawahan seperti anak sendirisehingga para bawahannya tidak berani mengambil keputusan, segala sesuatu yang perlu diserahkan kepada pimpinan untuk menyelesaikannya. Dengan demikian bapak sangat banyak pekerjaannya yang menjadi tanggung jawab anak buah nya.
5. kepemimpinan Demokratis (*democratic leadership*)  
Dalam tipe ini pemimpin selalu melakukan musyawarah dengan para bawahannya untuk menyelesaikan 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 bergerakanya itu bukan karena rasa paksaan, tetapi karena rasa tanggung jawab yang timbul karena kesadaran atas tugas-tugasnya.
6. kepemimpinan bakat (*indigenous leadership*)  
Dalam tipe ini pimpinan dapat menggerakkan 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 menggerakkan bawahan-bawahannya,

### 1.3.6. Jenis-Jenis Kepemimpinan

Ada berbagai jenis kepemimpinan diantaranya adalah:

1. Kepemimpinan transaksional

Kepemimpinan ini berfokus pada transaksi antar pribadi, antara manajemen dan karyawan, dua karakteristik yang melandasi kepemimpinan transaksional yaitu:

- a. Para pemimpin menggunakan penghargaan kontigensi untuk memotivasi para karyawan.
  - b. Para pemimpin melaksanakan tindakan korektif hanya ketika para bawahan gagal mencapai tujuan kinerja.
2. Kepemimpinan Karismatik

Kepemimpinan ini menekankan perilaku pemimpin yang simbolis, pesan-pesan mengenai visi dan memberikan inspirasi, komunikasi non verbal, daya tarik terhadap nilai-nilai ideologis, stimulasi intelektual terhadap para pengikut oleh pimpinan, penampilan kepercayaan diri sendiri dan untuk kinerja yang melampaui panggilan tugas.

3. Kepemimpinan Visioner

Kepemimpinan ini merupakan kemampuan untuk menciptakan dan mengartikulasikan suatu visi yang realistis, dapat dipercaya, atraktif dengan masa depan bagi sesuatu organisasi atau unit organisasi yang terus tumbuh dan meningkat.

4. Kepemimpinan Tim

Menjadi pemimpin efektif harus mempelajari keterampilan seperti kesabaran untuk membagi informasi, percaya kepada orang lain, menghentikan otoritas dan memahami kapan harus melakukan intervensi.

### **1.3.7. Gaya-Gaya Kepemimpinan**

Gaya kepemimpinan 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 menyelesaikan tugas.
2. **Kepemimpinan yang mendukung**  
Kepemimpinan ini bersifat ramah dan menunjukkan kepedulian akan kebutuhan bawahan.
3. **Kepemimpinan partisipatif**  
Kepemimpinan ini berkonsultasi dengan bawahan dan menggunakan saran mereka sebelum mengambil suatu keputusan.
4. **Kepemimpinan berorientasi prestasi**

Berdasarkan uraian diatas kepemimpinan adalah menetapkan tujuan yang menantang dan mengharapkan bawahan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka.

## **1.4. Kinerja**

### **2.4.1. 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 (2016:196)**, menyatakan bahwa “*performance is output derives from precesses, human otherwise,*” kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia.

**Mathis dan Jackson (2001:269)**, yang dikutip **Donni Junni Priana(2016)** menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh pegawai dalam mengembangkan pekerjaannya.

Menurut **Rivai dan Sagara (2009)**, yang dikutip **Donni Junni Priana(2016:196)** Kinerja adalah perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perangnya organisasi

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2014:9)** mengemukakan definisi kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh

seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Sedangkan menurut **Benardin dan Russel (2000)** yang dikutip **Donni Junni Priana (2016:270)**, menyatakan bahwa kinerja merupakan hasil yang diproduksi oleh fungsi pekerjaan masih tertentu atau kegiatan kegiatan pada pekerjaan tertentu selama periode tertentu, hasil kerja tersebut merupakan hasil dari kemampuan, keahlian, dan keinginan yang dicapai.

#### **1.4.2. Dimensi dan Indikator Kinerja**

Peneliti ini mengemukakan indikator kinerja menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2014:75)** yaitu:

1. **Kualitas kerja**  
Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.
2. **Kuantitas kerja**  
Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.
3. **Tanggung jawab**  
Menunjukkan seberapa besar pegawai dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggung jawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari.
4. **Kerjasama**  
Kesediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertikal dan horizontal baik didalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
5. **Inisiatif.**  
Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang pegawai.

#### **2.4.3 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, prilaku, 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 diselesaikan 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 penggunaan 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.

#### 2.4.4 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 Adjustment*. 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*. Menunjukkan 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.

#### 2.4.5. Metode-metode penilaian kinerja

Metode-metode penilaian kinerja yang bisa digunakan menurut **Mondy dan**

**Noe (1993)**, yang diktuip oleh **Suwatno (2016:2017)**, antara lain:

- a. *Written essays*  
Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan pekerja, kelemahannya, kinerjanya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut.
- b. *Critical Incidents*  
Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/pencapaian terbaik dan terburuk (*extremely good or behavior*) karyawan.
- c. *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.

- d. *Behaviourally Anchored Rating Scales (BARS)*  
Merupakan teknik penilaian kinerja yaitu evaluator menilai karyawan berdasarkan beberapa 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 skala 7 yang berarti kerjanya 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, metode ini mengurangi bias yang terjadi dalam penilaian.
- e. *Multiperson Comparison*  
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.
- f. *Management By Objectives (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 kelebihan masing-masing, sehingga tidak baik bagi organisasi untuk menggantungkan penilaian kerjanya hanya pada suatu jenis metode saja. Sebaiknya organisasi menggabungkan beberapa metode sesuai dengan lingkup organisasinya.

## 2.5 Keterkaitan kepemimpinan dan kinerja karyawan

Kepemimpinan adalah kemampuan memimpin seseorang yang diproyeksikan kedalam bentuk-bentuk atau proses mempengaruhi, membimbing, menggerakkan 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. Sedangkan Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama

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.

## 2.6 Penelitian Terdahulu

Tabel 2 1

Penelitian Terdahulu

NO	Penulis dan Judul Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan	Perbedaan
1	Rensius Febriyandi (2006) Pengaruh kepemimpinan dan Komunikasi terhadap Kinerja Karyawan Pt Kereta Api (persero) Sub. Divisi Regional II.2. Tanjung Karang.  Skripsi Universitas Sumatra Utara	Metode Penelitian Kuantitatif dengan metode deskriptif	Kepemimpinan dan Komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan dengan menggunakan tingkat kepercayaan ( <i>confidence interval</i> ) 95%	1. Sama-sama meneliti tentang Kepemimpinan 2. Sama-sama meneliti tentang Kinerja	1. Peneliti tidak meneliti tentang Komunikasi Paradigma Penelitian beda $\begin{matrix} X_1 & & Y \\ X_2 & \searrow & \end{matrix}$
2	Yusni Susanti (2013) Pengaruh kepemimpinan yang efektif dan beretika terhadap kepuasan kerja karyawan.  Skripsi Universitas Sumatra Utara	Metode Penelitian Kuantitatif dengan metode deskriptif	Kepemimpinan yang efektif lebih dominan mempengaruhi kepuasan kerja pegawai dibandingkan kepemimpinan yang beretika	1. Sama-sama meneliti tentang Kepemimpinan 2. Sama-sama meneliti tentang Kinerja	1. Peneliti tidak meneliti tentang Kepuasan Kerja
3	Andre Bramantyo (2010) Pengaruh kepemimpinan dan komunikasi terhadap kinerja karyawan PT	Metode Penelitian Kuantitatif dengan metode deskriptif	Adanya pengaruh positif dan signifikan antar faktor kepemimpinan. Besarnya pengaruh	1. Sama-sama meneliti tentang Kepemimpinan 2. Sama-sama	1. Peneliti tidak meneliti tentang Komunikasi Paradigma teori berbeda

	Inti Sukses Gramindo.		secara simultan sebesar 50,70%	meneliti tentang Kinerja	
	Skripsi Universitas Sumatra Utara				