BAB II

(Word to PDF Converter - Unregistered) http://www.Word-to-PDF-Converter.netBAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

Persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik. Literatur-literatur tentang kepemimpinan senantiasa memberikan penjelasan bagaimana menjadi pemimpin yang baik, sikap dan gaya yang sesuai dengan situasi kepemimpinan, dan syarat-syarat pemimpin yang baik. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan yang mulia mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahkan suatu ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting. Demikian juga pemimpin dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya.

Keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi, apakah perusahaan, lembaga pemerintah, rumah sakit, ataupun organisasi sosial lainnya, akan selalu dikaitkan dengan pemimpin dari organisasi dimaksud. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan unsur kunci dalam menentukan efektivitas maupun tingkat produktifitas suatu organisasi. Banyak definisi kepemimpinan yang dikemukakan para ahli, salah satu diantaranya dapat dikemukakan sebagai berikut:

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

Persoalan kepemimpinan selalu memberikan kesan yang menarik. Literatur-literatur tentang kepemimpinan senantiasa memberikan penjelasan bagaimana menjadi pemimpin yang baik, sikap dan gaya yang sesuai dengan situasi kepemimpinan, dan syarat-syarat pemimpin yang baik. Suatu organisasi akan berhasil atau bahkan gagal sebagian besar ditentukan oleh kepemimpinan. Suatu ungkapan yang mulia mengatakan bahwa pemimpinlah yang bertanggungjawab atas kegagalan pelaksanaan suatu pekerjaan. Hal ini menunjukkan bahkan suatu ungkapan yang mendudukkan posisi pemimpin dalam suatu organisasi pada posisi yang terpenting. Demikian juga pemimpin dimanapun letaknya akan selalu mempunyai beban untuk mempertanggungjawabkan kepemimpinannya.

Keberhasilan maupun kegagalan dari suatu organisasi, apakah perusahaan, lembaga pemerintah, rumah sakit, ataupun organisasi sosial lainnya, akan selalu dikaitkan dengan pemimpin dari organisasi dimaksud. Dengan kata lain, kepemimpinan merupakan unsur kunci dalam menentukan efektivitas maupun tingkat produktifitas suatu organisasi. Banyak definisi kepemimpinan yang dikemukakan para ahli, salah satu diantaranya dapat dikemukakan sebagai berikut:

> Menurut K. Hamphill yang dikutif oleh M. Thoha, Kepemimpinan adalah suatu inisiatif untuk bertidak yang menghasilkan suatu pola yang konsisten dalam rangka mencari jalan pemecahan dari suatu persoalan bersama. (dalam Thoha, 1996:227)

Kepemimpinan merupakan sifat yang bias dimiliki setiap individu, kepemimpinan merupakan pengaruh antara pemimpin dan yang dipimpin. Kepemimpinan tersebut dapat muncul dikarena adanya dan berkembangnya interaksi antara pemimpin dan individu-individu yang dipimpin yang memiliki hubungan secara vertikal, yang muncul akibat kekuasaan pemimpin untuk mengajak, mempengaruhi dan menggerakkan orang-orang lain guna melakukan sesuatu demi pencapaian suatu tujuan.

Menurut pendapat Siagian kepemimpinan adalah "*Leadership* atau kepemimpinan adalah seni atau cara-cara tertentu yang digunakan seseorang untuk memimpin kelompok atau organisasi dalam upaya mancapai tujuan" (Siagian,2006 : 24).

Seorang pemimpin pasti memiliki sifat kepemimpinan yang bertujuan untuk memimpin sekelompok orang dalam suatu organisasi. Hal ini, untuk melakukan pengawasan/kontrol terhadap setiap pelaksanaan kegiatan bawahannya agar dapat memberikan motivasi untuk berkreasi, meningkatkan produktivitas dan kinerja untuk persaingan kerja yang sehat dalam sebuah organisasi agar dapat menampakkan hasil kongkrit kearah peningkatan kinerja pegawainya.

Pimpinan memegang peranan penting dalam setiap kelompok atau organisasi. Kepemimpinan berpusat pada seseorang atau kelompok yang menentukan cara organisasi mencapai tujuannya. Agar usaha kelompok

dapat berhasil dengan baik, maka seseorang atau sekelompok orang yang mempunyai sifat kepemimpinan yang dapat menggerakkan bawahannya dalam setiap penyelenggaraan kegiatan yang menjadi tanggung jawabnya untuk mencapai tujuan yang diinginkan bersama.

John D. Millet mengemukakan bahwa ada empat hal yang terpenting dalam kepemimpinan, yaitu :

1. Kemampuan untuk melihat organisasi sebagai keseluruhan :
   Kemampuan melihat organisasi secara keseluruhan menghendaki seorang pemimpin pemerintahan sebagai seseorang yang mengetahui mengenai segala sesuatu. Kemampuan ini dapat ia manfaatkan dengan bantuan dari para staf yang ahli pada bidang-bidang tertentu, untuk membawa organisasi yang ia pimpin dan pegawai ke arah tercapainya tujuan organisasi.
2. Kemampuan mengambil keputusan :
   Kemampuan mengambil keputusan sangat diharapkan dari setiap pemimpin pemerintahan untuk mngeatasi berbagai macam masalah yag dihadapi. Pengambilan keputusan diakui merupakan sebagai tugas yang berat. Dalam mengambil keputusan akan terasa semakin berat apabila keputusan tersebut harus diambil degan cepat..
3. Kemampuan melimpahkan atau mendelegasikan wewenang :
   Hal ini merupakan salah satu persyaratan kepemimpinan pemerintahan. Hal ini dikarenakan kepemimpinan baru dikatakan efektif apabila ada kemampuan dari padanya untuk melimpahkan wewenang diikuti oleh pihak yang menerima pelimpahan.
4. Kemampuan menanamkan kesetiaan :
   Kemampuan menanamkan kesetiaan sangat diperlukan oleh seorang pemimpin pemerintahan karena disebabkan adanya rasa yang mempunyai tujuan bersama yang merupakan pendorong yang kuat yang dapat mempengaruhi seseorang. Dalam menanamkan kesetiaan pada para pegawainya, seorang pemimpin harus bisa menciptakan hal-hal yang membuat pegawainya merasa puas. Selain itu ada unsur penting dalam menanamkan kesetiaan yaitu kesediaan berpartisipasi.
   (dalam Pamudji,1995:79)

Kepemimpinan memang menarik untuk dibicarakan, dan dapat dimulai dari sudut mana saja ia akan diteropong. Dari waktu ke waktu kepemimpinan menjadi perhatian manusia. Ada yang berpendapat bahwa kepemimpinan sama tuanya dengan sejarah manusia.

Kepemimpinan dibutuhkan manusia, karena adanya suatu keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu pada manusia. Mendalami masalah kepemimpinan sebenarnya ada dua pendapat yang saling tarik menarik. Yaitu antara apakah pemimpin itu dilahirkan atau pemimpin itu dibentuk dan ditempa. Pandangan pertama, berkisar pada pendapat bahwa seorang hanya akan menjadi pemimpin yang efektif karena dia dilahirkan dengan bakat-bakat kepemimpinan. Sedangkan pandangan kedua, berkisar pada pendapat yang mengatakan bahwa efektifitas kepemimpinan seseorang dapat dibentuk dan ditempa. Sehingga diantara para ahli muncul pendikotomian pandangan tentang asal usul pimpinan. Paradigma ilmiah yang paling dapat dipertanggungjawabkan adalah yang terdapat diantara kedua pandangan yang ekstrem itu.

2.1.1. Pendekatan Teori Kepemimpinan

Dalam upaya melaksanakan kepemimpinan yang efektif, selain memiliki kemampuan dan keterampilan dalam kepemimpinan, seorang pemimpin sebaiknya menentukan gaya kepemimpinan yang tepat sesuai dengan situasi dan kondisi anggota kelompok. Banyak studi ilmiah yang dilakukan oleh banyak ahli mengenai kepemimpinan, dan hasilnya berupa

teori-teori tentang kepemimpinan. Sehingga teori-teori yang muncul menunjukkan perbedaan.

Menurut M. Thoha (1994:250) mengungkapkan beberapa teori kepemimpinan yaitu:

1. **Teori Sifat (*Trait Theory*)**

   Pada pendekatan teori sifat, analisa ilmiah tentang kepemimpinan dimulai dengan memusatkan perhatiannya pada pemimpin itu sendiri. Yaitu apakah sifat-siftat yang membuat seseorang itu sebagai pemimpin. Dalam teori sifat, penekanan lebih pada sifat-sifat umum yang dimilki pemimpin, yaitu sifat-sifat yang dibawa sejak lahir. Teori ini mendapat kritikan dari aliran perilaku yang menyatakan bahwa pemimpin dapat dicapai lewat pendidikan dan pengalaman.

2. **Teori Situasional dan Model Kontingensi**.

   Dalam model kontingensi memfokuskan pentingnya situasi dalam menetapkan gaya kepemimpinan yang sesuai dengan permasalahan yang terjadi. Sehingga model tersebut berdasarkan kepada situasi untuk efektifitas kepemimpinan.

3. **Teori Jalan Kecil-Tujuan (*Paht-Goal Theory*)**

   Dalam teori Jalan Kecil-Tujuan berusaha untuk menjelaskan pengaruh perilaku pemimpin terhadap motivasi, kepuasan, dan pelaksanaan pekerjaan bawahan atau angotanya. Berdasarkan hal tersebut, House (dalam Thoha, 1996:259) dalam Path-Goal Thery memasukkan empat gaya utama kepemimpinan sebagai berikut:

a.

Kepemimpinan direktif.

Gaya ini menganggap bawahan tahu senyatanya apa yang diharapkan dari pimpinan dan pengarahan yang khusus diberikan oleh pimpinan. Dalam model ini tidak ada partisipasi dari bawahan atau anggota.

b. Kepemimpinan yang mendukung.

   Gaya ini pemimpin mempunyai kesediaan untuk menjelaskan sendiri, bersahabat, mudah didekati, dan mempunyai perhatian kemanusiaan yang murni terhadap bawahan atau anggotanya.

c. Kepemimpinan partisipatif.

   Gaya kepemimpinan ini, pemimpin berusaha meminta dan mempergunakan saran-saran dari para bawahannya. Namun pengambilan keputusan masih tetap berada padanya.

d. Kepemimpinan yang berorientasi pada prestasi.

   Gaya kepemimpinan ini menetapkan serangkaian tujuan yang menantang para bawahannya untuk berprestasi. Demikian juga pemimpin memberikan keyakinan kepada mereka mampu melaksnakan tugas pekerjaan mencapai tujuan secara baik.

2.1.2 Tipe-tipe Kepemimpinan

Tipe-tipe kepemimpinan menurut Terri dalam Kartono (1993: 49) adalah sebagai berikut:

1. Tipe Otokratik

Semua ilmuan yang berusaha memahami segi kepemimpinan otokratik mengatakan bahwa pemimpin yang tergolong otokratik dipandang sebagai karakteritik yang negatif.

Dilihat dari persepsinya seorang pemimpin yang otokratik adalah seseorang yang sangat egois. Seorang pemimpin yang otoriter akan menujukan sikap yang menonjolkan “keakuannya”, antara lain dalam bentuk :

a) kecenderungan memperlakukan para bawahannya sama dengan alat-alat lain dalam organisasi, seperti mesin, dan dengan demikian kurang menghargai harkat dan martabat mereka.
b) pengutamaan orientasi terhadap pelaksanaan dan penyelesaian tugas tanpa mengkaitkan pelaksanaan tugas itu dengan kepentingan dan kebutuhan para bawahannya.
c) Pengabaian peranan para bawahan dalam proses pengambilan keputusan.

Gaya kepemimpinan yang dipergunakan pemimpin yang otokratik antara lain:

a) menuntut ketaatan penuh dari para bawahannya.
b) dalam menegakkan disiplin menunjukkan kelakuannya.
c) bernada keras dalam pemberian perintah atau instruksi.
d) menggunakan pendekatan punitif dalam hal terjadinya penyimpangan oleh bawahan.

2.

Tipe Paternalistik

Tipe pemimpin paternalistik hanya terdapat di lingkungan masyarakat yang bersifat tradisional, umumnya dimasyarakat agraris. Salah satu ciri utama masuarakat tradisional ialah rasa hormat yang tinggi yang ditujukan oleh para anggiota masyarakat kepada orang tua atau seseorang yang dituakan.

Pemimpin seperti ini kebapakan, sebagai tauladan atau panutan masyarakat. Biasanya tokoh-tokoh adat, para ulama dan guru. Pemimpin ini sangat mengembangkan sikap kebersamaan.

3. Tipe Kharismatik

Tidak banyak hal yang dapat disimak dari literatur yang ada tentang kriteria kepemimpinan yang kharismatik. Memang ada karakteristiknya yang khas yaitu daya tariknya yang sangat memikat sehingga mampu memperoleh pengikut yang jumlahnya kadang-kadang sangat besar.

Tegasnya seorang pemimpin yang kharismatik adalah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi.

4. Tipe Laissez Faire

Pemimpin ini berpandangan bahwa umumnya organisasi akan berjalan lancar dengan sendirinya karena para anggota organisasi terdiri dari orang-orang yang sudah dewasa yang mengetahui apa yang menjadi

tujuan organisasi, sasaran-sasaran apa yang ingin dicapai, tugas apa yang harus ditunaikan oleh masing-masing anggota dan pemimpin tidak terlalu sering intervensi.

Karakteristik dan gaya kepemimpinan tipe ini adalah :

a) pendelegasian wewenang terjadi secara ekstensif.
b) pengambilan keputusan diserahkan kepada para pejabat pimpinan yang lebih rendah dan kepada petugas operasional, kecuali dalam hal-hal tertentu yang nyata-nyata menuntut keterlibatannya langsung.
c) Status quo organisasional tidak terganggu.
d) Penumbuhan dan pengembangan kemampuan berpikir dan bertindah yang inovatif diserahkan kepada para anggota organisasi yang bersangkutan sendiri.
e) Sepanjang dan selama para anggota organisasi menunjukkan perilaku dan prestasi kerja yang memadai, intervensi pimpinan dalam organisasi berada pada tingkat yang minimum.

5. Tipe Demokratik

Seorang yang mempunyai tipe demokratik mempunyai ciri-ciri sebagai berikut:

1. Pemimpin yang demokratik biasanya memandang peranannya selaku koordinator dan integrator dari berbagai unsur dan komponen organisasi.
2. Menyadari bahwa mau tidak mau organisasi harus disusun sedemikian rupa sehingga menggambarkan secara jelas aneka

ragam tugas dan kegiatan yang tidak bisa tidak harus dilakukan demi tercapainya tujuan.

3. Melihat kecenderungan adanya pembagian peranan sesuai dengan tingkatnyaMemperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi dan menjunjung harkat dan martabat manusia.
4. Seorang pemimpin demokratik disegani bukannya ditakuti.

2.1.3 Ciri Ciri Pemimpin Dan Kepemimpinan Ideal

Ciri-ciri pemimpin dan kepemimpinan yang ideal adalah sebagai berikut:

1. Pengetahuan umum yang luas, semakin tinggi kedudukan seseorang dalam hirarki kepemimpinan organisasi, ia semakin dituntut untuk mampu berpikir dan bertindak secara generalis.
2. Kemampuan Bertumbuh dan Berkembang
3. Sikap yang Inkuisitif atau rasa ingin tahu, merupakan suatu sikap yang mencerminkan dua hal: pertama, tidak merasa puas dengan tingkat pengetahuan yang dimiliki; kedua, kemauan dan keinginan untuk mencari dan menemukan hal-hal baru.
4. Kemampuan Analitik, efektifitas kepemimpinan seseorang tidak lagi pada kemampuannya melaksanakan kegiatan yang bersifat teknis operasional, melainkan pada kemampuannya untuk berpikir. Cara dan kemampuan berpikir yang diperlukan dalah yang integralistik, strategik dan berorientasi pada pemecahan masalah.
5. Daya Ingat yang Kuat, pemimpin harus mempunyai kemampuan inteletual yang berada di atas kemampuan rata-rata orang-orang yang dipimpinnya, salah satu bentuk kemampuan intelektual adalah daya ingat yang kuat.
6.

Kapasitas Integratif, pemimpin harus menjadi seorang integrator dan memiliki pandangan holistik mengenai orgainasi.

7. Keterampilan Berkomunikasi secara Efektif, fungsi komunikasi dalam organisasi antara lain : fungsi motivasi, fungsi ekspresi emosi, fungsi penyampaian informasi dan fungsi pengawasan.
8. Keterampilan Mendidik, memiliki kemampuan menggunakan kesempatan untuk meningkatkan kemampuan bawahan, mengubah sikap dan perilakunya dan meningkatkan dedikasinya kepada organisasi.
9. Rasionalitas, semakin tinggi kedudukan manajerial seseorang semakin besar pula tuntutan kepadanya untuk membuktikan kemampuannya untuk berpikir. Hasil pemikiran itu akan terasa dampaknya tidak hanya dalam organisasi, akan tetapi juga dalam hubungan organisasi dengan pihak-pihak yang berkepentingan di luar organisasi tersebut.
10. Objektivitas, pemimpin diharapkan dan bahkan dituntut berperan sebagai bapak dan penasehat bagi para bawahannya. Salah satu kunci keberhasilan seorang pemimpin dalam mengemudikan organisasi terletak pada kemampuannya bertindak secara objektif.
11. Pragmatisme, dalam kehidupan organisasional, sikap yang pragmatis biasanya terwujud dalam bentuk sebagai berikut : pertama, kemampuan menentukan tujuan dan sasaran yang berada dalam jangkauan kemampuan untuk mencapainya yang berarti menetapkan tujuan dan sasaran yang realistik tanpa melupakan idealisme. Kedua, menerima kenyataan apabila dalam perjalanan hidup tidak selalu meraih hasil yang diharapkan.
12. Kemampuan Menentukan Prioritas, biasanya yang menjadi titik tolak strategik organisasional adalah “SWOT”.
13. Kemampuan Membedakan hal yang Urgen dan yang Penting
14. Naluri yang Tepat, kemampuannya untuk memilih waktu yang tepat untuk melakukan atau tidak melakukan sesuatu.
15. Rasa Kohesi yang tinggi, :senasib sepenanggungan”, keterikan satu sama lain.Rasa Relevansi yang tinggi, pemimpin tersebut mampu berpikir dan bertindak sehingga hal-hal yang dikerjakannya mempunyai relevansi tinggi dan langsung dengan usaha pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi.
16. Keteladanan,seseorang yang dinilai pantas dijadikan sebagai panutan dan teladan dalam sikap, tindak-tanduk dan perilaku.
17. Menjadi Pendengar yang Baik.
18. Adaptabilitas, kepemimpinan selalu bersifat situasional, kondisonal, temporal dan spatial.
19. Fleksibilitas, mampu melakukan perubahan dalam cara berpikir, cara bertindak, sikap dan perilaku agar sesuai dengan tuntutan situasi dan kondisi tertentu yang dihadapi tanpa mengorbankan prinsip-prinsip hidup yang dianut oleh seseorang.
20. Ketegasan
21. Keberanian
22. Orientasi Masa Depan

23. Sikap yang Antisipatif dan Proaktif
    (melalui wikipedia.com)

2.1.4 Ciri Khas Pemimpin yang Dikagumi Peserta/Pengikut

Fakta dibawah ini adalah hasil survey yang dilakukan suatu organisasi yang bergerak dalam penelitian kepemimpinan tentang sifat-sifat pemimpin yang dikagumi pengikut mereka.

1. Jujur

Dalam setiap survai, kejujuran lebih sering dipilih dibandingkan dengan ciri khas kepemimpinan apapun lainnya. Ini secara konsisten muncul sebagai suatu unsur yang paling penting dalam hubungan pemimpin-peserta. Jelas sekali, kalau kita bersedia mengikuti seseorang-apakah ke medan pertempuran atau suatu rapat tertentu, ke dalam rumah yang gelap, ke suatu kantor, atau ke garis depan-, kita mula-mula ingin meyakinkan diri kita bahwa orang itu layak mendapatkan kepercayaan kita. Konsistensi antara kata-kata dan perbuatan merupakan sarana yang kita pergunakan untuk menilai apakah seseorang jujur.

2. Memandang ke Depan

Kita mengharapkan pemimpin kita mempuyai rasa akan arah, dan perhatian kepada masa depan organisasi. Tetapi apakah kita menyebut kemampuan itu wawasan, impian, panggilan, tujuan, atau agenda pribadi, pesannya sudah jelas: pemimpin harus tahu kemana mereka akan pergi kalau ingin mengharapkan orang lain bersedia bergabung dengan mereka dalam perjalanan.Dengan kemampuan memandang ke depan, yang dimaksudkan orang bukanlah kekuatan ajaib untuk bisa meramalkan

masa depan yang luar biasa. Realita jauh lebih berpijak di bumi: kemampuan menetapkan atau memilih tujuan yang diinginkan yang seharusnya dikejar oleh jemaat atau organisasi.

3. Memberikan Inspirasi

Kita juga mengharapkan pemimpin kita antusias, penuh semangat, dan positif tentang masa depan. Kita mengharapkan mereka bisa memberikan inspirasi. Tidak cukup seorang pemimpin untuk punya impian tentang masa depan. Seorang pemimpin harus bisa menyampaikan wawasan dengan cara yang mendorong kita untuk bisa bertahan dan bertindak.

4. Cakap

Supaya bisa mengajak orang dalam perjuangan orang lain, kita harus berkeyakinan bahwa orang itu cakap membimbing kita ke tempat yang kita tuju. Kita harus melihat pemimpin cakap dan efektif. Kalau kita meragukan kemampuan pemimpin, kita tidak bisa diajak dalam perang suci. Kata orang: kita tidak bisa memberikan kepercayaan dan diri kita kepada orang yang tidak punya catatan keberhasilan. Kecakapan yang dimaksud bukanlah dalam arti serba bisa. Tetapi seorang pemimpin harus cakap di bidang mana dia memimpin. Misalnya seharusnya seksi olahraga lebih cakap dalam menjelaskan masalah olah raga dibandingkan seksi kerohanian.

2.2 Kinerja

Kinerja pegawai pada dasarnya terbentuk setelah pegawai merasa adanya kepuasan, karena kebutuhannya terpenuhi dengan kata lain apabila kebutuhan pegawai belum terpenuhi sebagaimana mestinya maka kepuasan kerja tidak akan tercapai, dan pada hakikatnya kinerja pegawai akan sulit terbentuk. Setiap orang yang bekerja digerakan oleh suatu motif. Motif pada dasarnya bersumber pertama-tama berbagai kebutuhan dasar individu atau dapat dikatakan bahwa kekuatan yang memotivasi seorang untuk bekerja giat dalam pekerjaanya tergantung dari hubungan timbal balik antar apa yang diinginkan atau dibutuhkan dari hasil pekerjaan tersebut dan seberapa besar kenyakinan organisasi akan memberikan kepuasan bagi keinginanya sebagai imbalan atas usaha yang dilakukanya. Dengan demikian, dampak motivasi yang diinginkan pimpinan dari pegawai (bawahan) sangat dipengaruhi penilaian pegawai atas nilai (valensi) yang diharapkan berupa hasil baik langsung maupun hasil sekunder yang dinikmati karena melakukan perilaku yang ditentukan dan kuatnya pengharapan bahwa perilaku tersebut akan benar-benar merealisasikan hasil pada pelayanan publik tersebut. Disinilah sebenarnya faktor motivasi kerja ikut menentukan terbentuknya kinerja pegawai dalam pelayanan masyarakat yang baik.

Kinerja dalam sebuah organisasi merupakan salah satu unsur yang tidak dapat dipisahkan dalam menjalankan tugas organisasi, baik itu dalam lembaga pemerintahan maupun swasta. Kinerja berasal dari bahasa *job performance* atau *actual perpormance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang atau suatu institusi).

> Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara, kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuntitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2006:9).

Berdasarkan pendapat di atas kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya

Kinerja adalah kegiatan yang paling lazim dinilai dalam suatu organisasi, yakni bagaimana ia melakukan segala sesuatu yang berhubungan dengan suatu pekerjaan, jabatan, atau peranan dalam organisasi. Unsur penting dalam kinerja pekerjaan adalah :

1. Tugas fungsional, berkaitan dengan seberapa baik seorang pegawai menyelesaikan seluk-beluk pekerjaan, termasuk penyelesaian aspek-aspek teknis pekerjaan.
2. Tugas perilaku, berkaitan dengan seberapa baik pegawai menangani kegiatan antar pesona dengan anggota lain organisasi, termasuk mengatasi konflik, mengelola waktu, memberdayakan orang lain, bekerja dalam sebuah kelompok, dan bekerja secara mandiri.

Menurut Gilbert Kinerja pada dasarnya adalah

> produk waktu dan luang. “peluang tanpa waktu untuk mengejar peluang tersebut bukan apa-apa. Dan waktu, yang tidak kita miliki, yang tidak memberi peluang, bahkan memiliki lebih sedikit nilai”(dalam Mangkunegara, 2006:47).

Pandangan Gilbert mengenai kinerja dalam konteks vitalitas kerja dalam suatu organisasi, kinerja sangat konsisten dengan apa yang kita anggap penting untuk memberdayakan pekerja. Untuk bekerja secara cakap, pekerja membuat pretasi yang bernilai bagi organisasi seraya mengurangi biaya untuk mencapai tujuan.

2.3 Faktor-Faktor Kinerja

Menurut A. Dale Timple terdapat beberapa faktor dalam kinerja yang terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal. Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut:

> Faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal, faktor internal (disposisional) yaitu faktor yang berhubungan dengan sifat-sifat seseorang. Sedangkan faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi. (dalam Mangkunegara, 2006:15).

Faktor internal dan faktor eksternal diatas merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat oleh para pegawai memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seorang pegawai yang mengangap kinerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya. Misalnya, kinerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu mempunyai tipe pekerja keras. Sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

2.4 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Menurut Keith Davis dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara terdapat beberapa faktor yang mempengruhi pencapain kinerja faktor tersebut berasal dari faktor kemampuan, motivasi, individu, serta lingkungan organisasi. Berdasarkan hal tersebut maka akan dijelaskan sebagai berikut:

1 Faktor Kemampuan

Faktor kemampuan *(ability)* terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *relity* (*knowledge* + *skill*).

> Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior, very superior, gifted* dan *genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaanya sehari-hari, maka akan mudah mencapai kinerja yang maksimal (dalam Mangkunegara, 2006:13).

Peran kinerja sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan pemerintah, tetapi untuk memimpin manusia merupkan hal yang cukup sulit. Tenaga kerja selain diharapkan mampu, cakap dan terampil, juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan akan kurang berati jika tidak diikuti oleh moral kerja dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan.

2.

Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap *(attitude)* pegawai dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan *(situasion).* Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakan diri pegawai yang terarah atau tertuju untuk mencapai organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja untuk mencapai kinerja yang maksimal.

Menurut Keith Davis yang dikutif A.A Anwar Mangkunegara

> Motivasi diartikan suatu sikap (*attiude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (pro) terhadap situasi kerjanya akan menunjukan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (kontra) terhadap situasi kerja akan menunjukan kerja yang rendah, situsi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja (dalam Mangkunegara, 2006:14).

Motivasi dalam arti bagaimana anggota organisasi menafsirkan lingkungan kerja mereka. vitalitas kerja yang ditunjukan seseorang pekerja didasari atas faktor-faktor apa yang memberi andil dan berkaitan dengan efek negatif terhadap vitalitas seseorang serta apa yang menimbulkan kegairahan dalam bekerja.

Terdapat beberapa prinsip dalam memotivasi kerja pegawai, yaitu :

a. prinsip partisipasi, dalam usaha memotivasi kerja, pegawai perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
b. Prinsip komunikasi, pemimpi mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas, pegawai akan mudah dimotivasi kerjanya.

c. Prinsip mengakui adil bawahan pemimpin mengakui bahwa bawahan (pegawai) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dalam pengakuan tersebut, pegawai akan lebih mudah dimotivasi.
d. Prinsip pendelegasian wewenang, pemimpin yang memberikan otoritas wewenang kepada pegawai untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukanya, akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
e. Prinsip memberi perhatian, pemimpin memberikan terhadap apa yang diinginkan pegawai, supaya termotivasi bekerja apa yang diharapkan pemimpin.

Sedangkan definisi motivasi menurut Suwatno dalam buku *Asas-Asas Manajemen Sumber Daya Manusia.* Motivasi berasal dari kata Latin *movere* yang berarti dorongan atau menggerakan (Suwatno, 2001:147). Sejalan dengan pendapat tersebut, maka Edwin B. Flippo dalam bukunya Malayu Hasibuan yang berjudul *Manajemen Sumber Daya manusia* mengungkapkan konsep motivasi sebagai berikut:

> "*Direction or motivation is essence, it is a skill in aligning amployee and organization interest so that behaviour result in achievement of employee want simultaneously with attainment or organizational objectives*" (Motivasi adalah suatu keahlian, dalam mengarahkan pegawai dan organisasi agar mau bekerja secara berhasil, sehingga keinginan para pegawai dan tujuan organisasi sekaligus tercapai) (dalam Hasibuan, 2002:143).

Berdasarkan pendapat di atas, maka motivasi merupakan sebuah bentuk dorongan yang diberikan oleh lembaga supaya pegawai mau

bekerja sesuai pekerjaan yang dibebankan kepada pegawai tersebut. Sejalan pendapat di atas, Abraham Sperling mengemukakan bahwa motivasi kerja adalah:

> "*Motive is defined as a tendency to activity, started by a drive and ended by an adjustment. The adjustment is said to satisfy the motive"* (Motif didefinisikan sebagai suatu kecenderungan untuk beraktivitas, dimulai dari dorongan dalam diri (*drive*) dan diakhiri dengan penyesuaian diri, penyesuaian diri dikatakan untuk memuaskan motif). (dalam Anwar, 2005:93).

Pendapat tersebut di atas, mengemukakan bahwa motivasi kerja merupakan suatu dorongan kebutuhan dalam diri pegawai yang perlu dipenuhi agar pegawai tersebut dapat imbalan berupa gaji untuk memenuhi kebutuhan sehari-hari melalui penyesuaian diri terhadap lingkungan tempat mereka bekerja.

2. Faktor Individu

Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antarfungsi psikis (rohani) dan pisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antarfungsi psikis dan fisik maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik.

Menurut A.A Anwar Prabu Mangkunegara:

> Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan memdayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi (Mangkunegara, 2006:16)

Dengan kata lain, tanpa adanya konsentrasi yang baik dari individu dalam bekerja, maka mimpi pemimpin mengharapkan mereka dapat

bekerja produktif dalam mencapai tujuan organisasi. Yaitu kecerdasan pikira/*Inteligensi Quotiont* (IQ) dan kecerdasan emosi/*Emotional Quotiont* (EQ). pada umunya, individu yang mampu bekerja dengan penuh konsentrasi apabila ia memiliki tingkat intelegensi minimal normal (*average, above average, superior, very superior dan gifted*) dengan tingkat kecerdasan emosi baik (tidak merasa bersalah yang berlebihan, tidak mudah marah, tidak dengki, tidak benci, tidak iri hati, tidak dendam, tidak sombong, tidak minder, tidak cemas, memiliki pandangan dan pedoman hidup yang jelas berdasarkan kitab sucinya).

3. Faktor Lingkungan Organisasi

Peningkatan kontribusi yang diberikan oleh pekerja dalam organisasi ke arah tercapainya tujuan organisasi. Dibentuknya organisasi yang mengeloal sumber daya manusia dimaksudkan bukan sebagai tujuan, akan tetapi sebagai alat untuk meningkatkan efesiensi, efektivitas, dan produktifitas kerja organisasi sebagai keseluruhan.

Menurut William Stern yang dikutif A.A Anwar Mangkunegara

> Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang (dalam Mangkunegara, 2006:17).

Pola komunikasi kerja yang efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarir dan pasilitas kerja yang relatif memadai. Sekalipun, jika faktor lingkungan organanisasi kurang menunjang, maka bagi individu yang memiliki tingkat kecerdasan pikiran

memadai dengan tingkat kecerdasan emosi baik, sebenarnya ia tetap berprestasi dalam bekerja. Hal ini bagi individu tersebut, lingkungan organisasi itu dapat diubah dan bahkan dapat diciptakan oleh dirinya serta merupakan pemacu (pemotivator), tantangan bagi dirinya dalam berprestasi di organisasinya.

4 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan langkah yang harus dilakukan untuk memacu kinerja organisasi. Melalui pengukuran ini, tingkat capaian kinerja dapat diketahui. Pengukuran merupakan upaya membandingkan kondisi riil suatu objek dan alat ukur. Pengukuran kinerja merupakan suatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam kurun waktu tetentu, baik yang terkait dengan input, proses, output, outcome, benefit maupun impact.

Young mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai berikut ;

> Pengukuran kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan apa yang diperlukan perusahaan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian.
> (dalam Mangkunegara, 2006:42).

Pengukuran kinerja digunakan untuk menilai keberhasilan dan kegagalan pelaksanaan kegiatan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan guna mewujudkan visi dan misi perusahaan. Pengkuran kinerja merupakan hasil dari penelitian yang sistematis. Sesuai dengan

suatu rencana yang telah ditetapkan dalam pemyesuaian-penyesuaian dan pengendalian.

Arkinson mengemukakan ciri-ciri pengukuran kinerja sebagai berikut :

a. Merupakan suatu aspek dari strategi perusahaan.
b. Menetapkan ukuran kinerja melalui ukuran mekanisme komunikasi antar tingkatan manajemen.
c. Mengevaluasi hasil kinerja secara terus menerus guna perbaikan pengukuran kinerja pada kesempatan selanjutnya. (dalam Mangkunegara, 2006:42).

Dalam kerangka pengukuran kinerja terdapat strategi perusahaan mengenai penetapan, pengumpulan data kinerja, evaluasi dan cara pengukuran kinerja.