

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Kepemimpinan

2.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Studi tentang kepemimpinan sejak dulu banyak menarik perhatian para ahli. Sepanjang sejarah, telah dikenal adanya kepemimpinan yang berhasil dan yang tidak berhasil. Selain itu kepemimpinan banyak mempengaruhi cara kerja dan perilaku banyak orang. Sebagian sebabnya sudah diketahui dan sebagian lagi belum terungkap. Kepemimpinan merupakan faktor yang sering dipermasalahkan karena baik pemerintah maupun masyarakat semakin menyadari bahwa terciptanya suatu tujuan dalam skala nasional, regional atau lokal tergantung pada kepemimpinan seseorang yang memimpin suatu instalasi, jabatan, organisasi, lembaga dan sebagainya. Sehingga dapat dijelaskan bahwa suatu organisasi akan berhasil atau gagal ditentukan oleh kepemimpinan, dimana pimpinanlah yang bertanggung jawab atas segala pelaksanaan suatu pekerjaan tersebut.

Kepemimpinan secara etimologi merupakan kemampuan dan kepribadian seseorang dalam mempengaruhi serta membujuk pihak lain agar melakukan tindakan untuk mencapai tujuan bersama sehingga yang bersangkutan menjadi struktur awal dari proses kelompok (Kartono, 2020: 38).

Kepemimpinan dalam bahasa Inggris adalah “*leadership*” yang berasal dari kata “*lead*” yang berarti “*pergi*”. Jadi pemimpin secara umum memiliki gambaran kemana akan pergi artinya suatu arah dimana seseorang dipengaruhi untuk pergi.

Menurut Howard H Hoyt, kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia dan kemampuan untuk membimbing orang. Sedangkan menurut Charles J Keating mengemukakan bahwa kepemimpinan adalah cara mempengaruhi sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Menurut John Piffiner juga mengatakan bahwa kepemimpinan merupakan seni untuk mempengaruhi orang mencapai tujuan yang sama yang dikehendaki (Veitzel, 2014: 4).

Menurut Gibson (Nawawi, 2003, 21) kepemimpinan adalah upaya menggunakan berbagai jenis pengaruh tanpa menggunakan paksaan untuk memotivasi anggota organisasi agar mencapai tujuan tertentu sesuai dengan tujuan organisasinya. Dalam melaksanakan tugasnya seorang pemimpin tidak bekerja sendirian ia dibantu anggotanya. Seorang pemimpin harus menciptakan suasana yang kondusif di lingkungannya sehingga dapat menghasilkan efisiensi kerja dalam pencapaian tujuan.

Dari berbagai pengertian kepemimpinan dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi anggotanya tanpa adanya paksaan agar mampu diajak bekerja sama untuk mencapai

tujuan yang sama. Pemimpin yang baik dalam islam adalah orang yang diberi kepercayaan masyarakat untuk memimpin bukan ia yang semata-mata hanya gila akan kekuasaan. Seorang pemimpin harus bertanggung jawab terhadap apa yang dilakukannya, Tanggungjawab kepada Tuhan, diri sendiri dan juga terhadap masyarakat yang dipimpinnya.

2.1.2. Teori tentang Kepemimpinan

Menurut G.R Terry dalam Kartono (2020: 71) mengemukakan bahwa teori kepemimpinan terbagi sebagai berikut:

1. Teori Otokrasi

Bahwa kepemimpinan didasarkan atas perintah, paksaan, dan tindakan-tindakan yang arbitrer (sebagai wasit).

2. Teori Psikologis

Bahwa fungsi seorang pemimpin adalah untuk memunculkan dan mengembangkan system motivasi terbaik, untuk merangsang kesediaan bekerja dari para pengikut dan anak buah.

3. Teori Sosiologis

Kepemimpinan dianggap sebagai usaha-usaha untuk melancarkan antar-relasi dalam organisasi, dan sebagai usaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris antara para pengikutnya, agar tercapai kerjasama yang baik.

4. Teori Suportif

Para pengikut harus berusaha sekuat mungkin dan bekerja penuh gairah, sedang pemimpin akan membimbing dengan sebaik-baiknya melalui *policy* tertentu.

5. Teori *Laissez Faire*

Kepemimpinan ditampilkan oleh seorang ‘ketua dewan’ yang sebenarnya tidak becus mengurus dan dia menyerahkan semua tanggung jawab serta pekerjaan kepada bawahan atau kepada semua anggotanya.

6. Teori Kelakuan Pribadi

Kepemimpinan akan muncul berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpinnya.

7. Teori Sifat

Sudah banyak usaha dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat unggul dan kualitas superior serta unik, yang diharapkan ada pada seorang pemimpin, untuk meramalkan kesuksesan kepemimpinannya.

8. Teori Situasi

Bahwa harus terdapat daya lenting yang tinggi/luwes pada pemimpin untuk menyesuaikan diri terhadap tuntutan situasi, lingkungan sekitar dan zamannya.

9. Teori Humanistik/Populistik

Fungsi kepemimpinan ialah merealisasikan kebebasan manusia dan memenuhi segenap kebutuhan insani, yang dicapai melalui interaksi pemimpin dengan rakyat.

1.1.3. Fungsi Pemimpin

Fungsi pemimpin dalam suatu organisasi tidak dapat dibantah merupakan sesuatu fungsi yang sangat penting bagi keberadaan dan kemajuan organisasi yang bersangkutan. Pada dasarnya fungsi kepemimpinan memiliki 2 aspek yaitu :

- > Fungsi administrasi, yakni mengadakan formulasi kebijaksanaan administrasi dan menyediakan fasilitasnya.
- > Fungsi sebagai Top Manajemen, yakni mengadakan planning, organizing, staffing, directing, commanding, controlling, dsb.

Dalam upaya mewujudkan kepemimpinan yang efektif, maka kepemimpinan tersebut harus dijalankan sesuai dengan fungsinya. Sehubungan dengan hal tersebut, menurut Hadari Nawawi (1995:74), fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok masing-masing yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam, bukan berada diluar situasi itu. Pemimpin harus berusaha agar menjadi bagian didalam situasi sosial kelompok atau organisasinya.

Fungsi kepemimpinan menurut Hadari Nawawi memiliki dua dimensi yaitu:

- a. Dimensi yang berhubungan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan atau aktifitas pemimpin, yang terlihat pada tanggapan orang-orang yang dipimpinnya.
- b. Dimensi yang berkenaan dengan tingkat dukungan atau keterlibatan orang-orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas-tugas pokok kelompok atau organisasi, yang dijabarkan dan dimanifestasikan melalui keputusan-keputusan dan kebijakan pemimpin.

Sehubungan dengan kedua dimensi tersebut, menurut Hadari Nawawi, secara operasional dapat dibedakan lima fungsi pokok kepemimpinan, yaitu:

1. Fungsi Instruktif.

Pemimpin berfungsi sebagai komunikator yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya), dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Sehingga fungsi orang yang dipimpin hanyalah melaksanakan perintah.

2. Fungsi konsultatif.

Pemimpin dapat menggunakan fungsi konsultatif sebagai komunikasi dua arah. Hal tersebut digunakan manakala pemimpin dalam usaha menetapkan keputusan yang memerlukan bahan

pertimbangan dan berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya.

3. Fungsi Partisipasi.

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinnya, baik dalam pengambilan keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompok memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi masing-masing.

4. Fungsi Delegasi

Dalam menjalankan fungsi delegasi, pemimpin memberikan pelimpahan wewenang membuay atau menetapkan keputusan. Fungsi delegasi sebenarnya adalah kepercayaan ssorang pemimpin kepada orang yang diberi kepercayaan untuk pelimpahan wewenang dengan melaksanakannya secara bertanggungjawab. Fungsi pendelegasian ini, harus diwujudkan karena kemajuan dan perkembangan kelompok tidak mungkin diwujudkan oleh seorang pemimpin seorang diri.

5. Fungsi Pengendalian.

Fungsi pengendalian berasumsi bahwa kepemimpinan yang efektif harus mampu mengatur aktifitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Dalam melaksanakan fungsi

pengendalian, pemimpin dapat mewujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan.

Kemudian menurut Yuki (1998) fungsi kepemimpinan adalah usaha mempengaruhi dan mengarahkan karyawan untuk bekerja keras, memiliki semangat tinggi, dan memotivasi tinggi guna mencapai tujuan organisasi. Hal ini terutama terikat dengan fungsi mengatur hubungan antara individu atau kelompok dalam organisasi. Selain itu, fungsi pemimpin dalam mempengaruhi dan mengarahkan individu atau kelompok bertujuan untuk membantu organisasi bergerak ke arah pencapaian sasaran. Dengan demikian, inti kepemimpinan bukan pertama-tama terletak pada kedudukannya dalam organisasi, melainkan bagaimana pemimpin melaksanakan fungsinya sebagai pemimpin. Fungsi kepemimpinan yang hakiki adalah :

- 1) Selaku penentu arah yang akan ditempuh dalam usaha untuk pencapaian tujuan
- 2) Sebagai wakil dan juru bicara organisasi dalam hubungan dengan pihak luar.
- 3) Sebagai komunikator yang efektif.
- 4) Sebagai integrator yang efektif, rasional, objektif, dan netral.

Fungsi pokok pimpinan adalah:

- a. Memberikan kerangka pokok yang jelas yang dapat dijadikan pegangan oleh anggotanya.

- b. Mengawasi, mengendalikan dan menyalurkan perilaku anggota yang dipimpin
- c. Bertindak sebagai wakil kelompok dalam berhubungan dengan dunia luar
- d. Fungsi kepemimpinan itu pada pokoknya adalah menjalankan wewenang kepemimpinan, yaitu menyediakan suatu sistem komunikasi, memelihara kesediaan bekerja sama dan menjamin kelancaran serta keutuhan organisasi atau perusahaan.

Fungsi-fungsi kepemimpinan meliputi kegiatan dan tindakan sebagai berikut:

- a. Pengambilan keputusan
- b. Pengembangan imajinasi
- c. Pendelegasian wewenang kepada bawahan
- d. Pengembangan kesetiaan para bawahan
- e. Pemrakarsaan, penggiatan dan pengendalian rencana-rencana
- f. Pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya
- g. Pelaksanaan keputusan dan pemberian dorongan kepada para pelaksana
- h. Pelaksanaan kontrol dan perbaikan kesalahan-kesalahan
- i. Pemberian tanda penghargaan kepada bawahan yang berprestasi
- j. Pertanggungjawaban semua tindakan

2.1.4. Gaya Kepemimpinan

Thoha (2015: 49) mengatakan bahwasanya gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang digunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Dari gaya ini dapat dimanfaatkan atau digunakan oleh pemimpin untuk memimpin para bawahannya. Gaya kepemimpinan pada dasarnya dapat diartikan sebagai suatu perwujudan tingkah laku dari seorang pemimpin yang menyangkut kemampuan dalam memimpin. Perwujudan tersebut biasanya membentuk suatu pola tertentu. Hersey berpendapat didalam sebuah buku yang telah dikutip oleh Heidjrachman dan Husnan (2002: 224) bahwasannya gaya kepemimpinan merupakan pola tingkah laku (kata-kata dan tindakan) dari seorang pemimpin yang dirasakan oleh orang lain.

Ishak Arep dan Hendri Tanjung dalam Fauzan (2010: 23) mengemukakan empat gaya kepemimpinan yang lazim digunakan, antara lain:

1. *Democratic leadership*, yakni suatu gaya kepemimpinan yang fokus kepada kemampuan untuk menciptakan moral dan kemampuan untuk menciptakan kepercayaan.
2. *Directorial/ Authoratic Leadership*, yaitu suatu gaya kepemimpinan yang fokus nterhadap kesanggupan untuk memaksakan keinginannya yang dapat mengumpulkan pengikutuntuk kepentingan

pribadi dan golongannya dengan siap menerima segala bentuk resiko apapun.

3. *Paternalistic Leadership*, yaitu bentuk gaya kepemimpinan pertama (democratic) dan kedua (dictatorial) diatas, yang dapat diibaratkan dengan system dictator yang berselamatkan demokratis.
4. *Free Rein Leadership*, yaitu gaya kepemimpinan yang menyerahkan sepenuhnya kebijaksanaan pengoprasian manajemen sumber daya manusia kepada bawahannya yang hanya berpegang kepada ketentuan-ketentuan pokok yang telah ditentukan oleh atasan mereka.

2.1.5. Tipologi Gaya Kepemimpinan

Tipe kepemimpinan itu dapat dipelajari dengan menganalisa berbagai kemungkinan dari pendekatan yang dilakukan oleh para pemimpin. Mempelajari tipe kepemimpinan berarti mengetahui kemampuan diri sendiri kemudian menyusun kekuatan-kekuatan dalam rangka melakukan suatu kegiatan.

Menurut Sondang P. Siagian (2010: 32) ada lima tipe kepemimpinan yang diakui keberadaannya yaitu:

1. Tipe Kepemimpinan Otokratis

Seorang pemimpin yang memiliki tipe otokratis merupakan pemimpin yang memiliki ciri-ciri diantaranya ialah:

- a. Menganggap bahwa orang lain hanya ditadirkan untuk dipimpin dan mengabdikan kepadanya.

- b. Mengutamakan tujuan pribadi daripada tujuan organisasi.
- c. Tidak ingin menerima kritik, saran, dan pendapat.

2. Tipe Kepemimpinan Paternalistik

Menurut Kartini Kartono (2020: 81), tipe kepemimpinan paternalistik yaitu tipe kepemimpinan yang kebabakan dengan sifat-sifat antara lain:

- a. Dia menganggap bawahannya sebagai manusia yang tidak/belum dewasa, atau anak sendiri yang perlu dikembangkan.
- b. Bersikap terlalu melindungi (*overly protective*).
- c. Jarang memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk mengambil keputusan.
- d. Tidak pernah memeberikan kesempatan kepada bawahannya untuk berinisiatif.
- e. Tidak pernah memberikan kesempatan kepada pengikutnya dan bawahannya untuk mengembangkan imajinasi dan daya kreatifitas untuk mereka sendiri.
- f. Selalu bersikap maha tau dan maha benar.

3. Tipe Karismatik

Pemimpin ini ialah seseorang yang dikagumi oleh banyak pengikut meskipun para pengikut tersebut tidak selalu dapat menjelaskan secara konkret mengapa orang tersebut dikagumi. Bawahan dari tipe pimpinan ini tidak mempersoalkan nilai-nilai yang dianut, sikap, dan prilaku serta gaya yang digunakan oleh

pemimpin. Pemimpin tipe ini akan tetap dikagumi oleh bawahan meskipun pimpinan dapat juga menggunakan gaya otokratik.

4. Tipe *Laissez Faire* (Bebas)

Pada tipe ini kepemimpinan *Laissez Faire* ini sang pemimpin praktis tidak memimpin, dia membiarkan kelompoknya dan setiap orang berbuat semau sendiri. Pemimpin tidak mau berpartisipasi sedikitpun dalam kegiatan kelompoknya. Semua pekerja dan tanggung jawab harus dilakukan oleh bawahan sendiri, dia merupakan pemimpin simbol, dan biasanya tidak memiliki keterampilan teknis, tidak mempunyai kewibawaan dan tidak bisa mengontrol anak buahnya. Tidak mampu melaksanakan koordinasi kerja, dan tidak berdaya sama sekali menciptakan suasana kerja yang kooperatif. Seseorang pemimpin ini cenderung memilih peranan yang pasif sebab bawahan dalam situasi kerja sedemikian itu sama sekali tidak dipimpin, tidak terkontrol, tanpa kedisiplin, masing-masing orang bekerja semau sendiri dengan memberikan organisasi berjalan menurut temponya sendiri tanpa banyak mencampuri.

5. Tipe Demokratik

Pemimpin yang demokratik memperlakukan manusia dengan cara yang manusiawi. Satu rumus yang menampakkannya sangat sederhana, akan tetapi sesungguhnya merupakan sumber dari semua persepsi, sikap, perilaku dan gaya kepemimpinan seseorang. Tipe ini memperlakukan organisasi sebagai wahana untuk mencapai tujuan

bersama. Jika terjadi kesalahan pada bawahan, dia tidak langsung menghukum, namun meluruskan permasalahan sehingga bawahan tidak melakukan kesalahan yang sama dan lebih bertanggung jawab terhadap pekerjaannya.

Pimpinan demokratik ini akan mendengarkan setiap kritik dan saran dari bawahannya dan membebaskan bawahannya untuk mengembangkan diri mereka sesuai kemampuan mereka masing-masing maka disinilah peran bawahan tipe ini sangat aktif. Tipe pimpinan ini juga akan melakukan pendelegasian wewenang kepada bawahan yang dianggapnya mampu dan akan cepat memberikan penghargaan kepada bawahan jika berprestasi dalam bentuk pujian dan reward. Karena itulah pimpinan ini sangat dihormati dan disegani oleh bawahan.

2.1.6. Kepemimpinan dalam Meningkatkan Kinerja

Seirama fungsi pemimpin yang perlu dilakukan para pemimpin, mereka memiliki peran utama menurut Henry Mintzberg (Thoha, 2015), yang biasanya dijalankan oleh pimpinan dalam meningkatkan suatu kinerja atau manajemen dalam suatu organisasi, yang dijabarkan dalam 3 peran utama. Kemudian dijabarkan dengan lebih rinci dalam 10 peranan. Peran-peran tersebut antara lain:

1. Hubungan Antar pribadi (*Interpersonal Role*)

Gambaran yang dihubungkan dengan peran ini yaitu status dan otoritas pemimpin, dan hal-hal yang bertautan dengan hubungan

antar pribadi. Aktivitas-aktivitas yang digunakan dalam peranan ini antara lain kegiatan-kegiatan seremonial sehubungan dengan jabatan yang melekat pada pemimpin. Karena pemimpin memiliki jabatan yang tinggi, maka eksesnya pemimpin tersebut harus selalu mengadakan kontak tertentu pada pihak-pihak luar. Peran ini dibagi atas tiga peranan oleh Mintzberg sebagai perincian lebih lanjut dari peranan antar pribadi ini.

- a. Sebagai tokoh (*figurehead*)
- b. Sebagai pemimpin (*leader*)
- c. Sebagai penghubung (*liasion*)

2. Pengambilan keputusan (*decisional making*)

Peranan yang membuat pemimpin terlibat dalam proses pembuatan strategi di dalam organisasi yang dipimpin. Proses pembuatan strategi ini secara sederhana dinamakan sebagai suatu proses yang menjadikan keputusan-keputusan organisasi dibuat secara signifikan dan berhubungan. Peranan pengambilan keputusan oleh pemimpin merupakan peranan yang tidak boleh tidak harus dijalankan, lagi pula peranan ini yang membedakan antara manajer dengan pelaksana. Terdapat empat peranan pemimpin yang dikelompokkan kedalam pembuatan keputusan sebagai berikut:

- a. Sebagai wirausaha (*entrepreneur*)
- b. Sebagai pereda gangguan (*disturbance handler*)
- c. Sebagai pengalokasi sumber daya (*resource allocator*)

d. Sebagai penegosiasi (*negosiator role*)

3. Berhubungan dengan informasi (*informational role*)

Pemimpin melakukan hubungan-hubungan ke luar untuk mendapatkan informasi dari luar organisasinya. Informasi didapatkan dan dikumpulkan oleh pemimpin perusahaan yang kemudian dibagikan kepada karyawannya. Menjadikan pemimpin sebagai pusat informasi bagi organisasinya.

a. Peranan sebagai pemonitor (*Monitor role*)

b. Peranan sebagai pembagi informasi (*disseminator role*)

c. Peranan sebagai juru bicara (*spokesman*).

Berikut adalah tabel peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja karyawan:

Tabel 2.1.
Indikator Peran Pemimpin Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan

<i>Interpersonal role</i> (Peranan pribadi)	<i>Decision making</i> (peranan pembuatan keputusan)	<i>Informational role</i> (peranan sumber informasi)
<i>Figur head</i> . Pemimpin adalah merupakan figur atau contoh bagi organisasi	<i>Entrepreneur</i> , faktor keahlian yang harus dimiliki oleh pemimpin sesuai dengan level kepemimpinannya, seorang pemimpin harus mandiri mempunyai keahlian.	<i>Monitir and Desiminator</i> , pemimpin harus mampu memonitor dan menyaring berbagai informasi guna kepentingan organisasi
<i>Leader</i> , Pemimpin organisasi mengarahkan, memberi perintah, bimbingan dan memeberi petunjuk	<i>Distrubance handler</i> , pemimpin harus menghilangkan rintangan-rintangan yang dapat menghalangi jalannya	<i>Spoke person</i> , pemimpin harus berperan sebagai pembicara bagi organisasi.

bagi anggota organisasi.	organisasi.	
<i>Liaison</i> , pemimpin sebagai penghubung bagi organisasi, dan Penghubung diantara atasan bawahan	<i>Resource allocation</i> , memiliki kewenangan dalam mengendalikan penggunaan sumberdaya organisasi.	
	<i>Negotiator</i> , pemimpin berpartisipasi dalam kegiatan negosiasi dengan organisasi lain dan individu.	

2.2. Kinerja

2.2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *Job performance* yaitu prestasi kerja yang dicapai seseorang. Performance diterjemahkan menjadi kinerja, juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja atau hasil kerja, penampilan kerja (Lembaga Administrasi Negara; 1992) Sedangkan menurut Anwar Prabu (2004: 67) pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Dalam melakukan suatu pekerjaan, seorang pegawai hendaknya memiliki kinerja yang tinggi. Akan tetapi hal tersebut sulit untuk dicapai, bahkan banyak pegawai yang memiliki kinerja yang rendah atau semakin menurun walaupun telah banyak memiliki pengalaman

kerja dan lembaga pun telah banyak melakukan pelatihan maupun pengembangan terhadap sumber daya manusianya, untuk dapat meningkatkan kemampuan dan motivasi kerja pegawainya. Kinerja pegawai yang rendah akan menjadi suatu permasalahan bagi sebuah organisasi atau lembaga, karena kinerja yang dihasilkan pegawai tidak sesuai dengan yang diharapkan oleh organisasi. Untuk memberikan gambaran tentang kinerja pegawai, berikut ini adalah beberapa penjelasan yang berkaitan dengan kinerja pegawai.

Dalam kamus bahasa Inggris (Melinda: 2005) kinerja diartikan sebagai *“Performance is ability to perform, capacity achieve and desired result (Webster third). (New International dictionary:1966).* Kinerja didalam Kamus Bahasa Indonesia (1994 ; 503) dikatakan bahwa kinerja merupakan : (1) sesuatu yang dicapai (2) prestasi yang diperlihatkan (3) Kemampuan kerja. Sehingga dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau karyawan dalam melakukan tugas dan tanggung jawabnya.

Gronlund dalam bukunya *“human competence engineering worthy performance”* memberikan pendapatnya seperti yang dikutip oleh Arif Rahman (1997: 26) *“kinerja adalah penampilan perilaku kerja yang ditandai oleh keluwesan gerak, ritme atau urutan kerja yang sesuai dengan prosedur sehingga diperoleh hasil yang memenuhi syarat berkualitas, kecepatan dan jumlah”*.

Kinerja juga dapat diartikan sebagai prestasi yang dapat dicapai organisasi dalam suatu periode tertentu. Prestasi yang dimaksud adalah efektifitas operasional organisasi baik dari segi manajerial maupun ekonomis operasional. Dengan kinerja kita dapat mengetahui sampai seberapa besar peringkat prestasi keberhasilan atau bahkan mungkin kegagalan seseorang karyawan dalam menjalankan amanah yang diterimanya.

Sedangkan kinerja sumber daya manusia merupakan istilah yang bersal dari kata *Job Performance* atau *Actual Performance* artinya prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. definisi kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Bambang Kusriyanto (1991: 3) dalam Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia (Mangkunegara, 2005: 9) adalah “Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)”.

Selanjutnya Mangkunegara (2005: 9), mengemukakan bahwa: “Kinerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kuantitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai penampilan kerja seorang pegawai terhadap organisasi dimana ia bernaung dan merupakan gabungan antara kemampuan dan usaha yang dilakukan untuk menghasilkan kinerja terbaik.

Berdasarkan pengertian-pengertian kinerja di atas, maka dapat dinyatakan bahwa kinerja adalah kemampuan untuk merealisasikan kemampuan kerja pegawai sesuai dengan tugas dan tanggung jawab dari pekerjaan yang diembannya. Maka peningkatan kinerja pegawai adalah proses untuk meningkatkan kemampuan kerja, penampilan kerja atau performance kerja seseorang yang dapat dilakukan dengan berbagai cara.

2.2.2. Aspek-aspek Standar Kinerja

Adapun aspek-aspek kinerja adalah sebagai berikut : (1) *Quality of work* (kualitas kerja), *Promptness* (ketepatan waktu), *Initiative* (inisiatif diri), *Capability* (kemampuan), (5) *Comunication* (komunikasi) (T.R Mitchell dalam Melinda; 2005).

Malayu S. P. Hasibuan (2012) mengemukakan bahwa aspek-aspek kinerja mencakup sebagai berikut :

1. Kesetiaan
2. Hasil Kerja
3. Kejujuran
4. Kedisiplinan
5. Kreativitas
6. Kejasama
7. Kepemimpinan
8. Kepribadian
9. Prakarsa
10. Kecakapan

Sedangkan Husein Umar (2007: 266) membagi aspek-aspek kinerja sebagai berikut:

1. Mutu Pekerjaan
2. Kejujuran Karyawan

3. Inisiatif
4. Kehadiran
5. Sikap
6. Kerjasama
7. Keandalan
8. Pengetahuan tentang pekerjaan
9. Tanggung jawab
10. Pemanfaatan waktu kerja

2.2.3. Unsur-unsur Kinerja

Selanjutnya B Sastrohardiwiryo (2002) menjelaskan bahwa umumnya unsur-unsur kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksud adalah tekad dan kesanggupan didalam mentaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan tingkah laku tenaga kerja yang bersangkutan dengan kegiatan sehari-hari serta dalam perbuatan melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Kesetiaan tenaga kerja terhadap suatu perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdianya. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik diatas kepentingan pribadi.

2. Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang tenaga kerja dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan pengalaman, dan kesanggupan tenaga kerja yang bersangkutan.

3. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu. Serta dapat mengambil resiko atas keputusan yang diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

4. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk mentaati segala aturan dan ketentuan serta pertauran perundang-undangan yang berlaku, mentaati peraturan kedinasan yang diberikan oleh atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditentukan oleh perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

5. Kejujuran

Merupakan ketulusan hati tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalah gunakan wewenang yang telah dibebankan kepadanya.

6. Kerjasama

Merupakan kemauan tenaga kerja untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang telah diamanatkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

7. Prakarsa

Adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil suatu keputusan ataupun tindakan yang diperlukan tanpa diperintah oleh manajemen lainnya.

8. Kepemimpinan

Adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimal untuk melaksanakan tugas pokok. Penilaian unsure kepemimpinan bagi tenaga kerja yang mempunyai keyakinan dalam perusahaan, bagi top manajemen. Middle manajemen maupun lower manajemen.

Menurut Bintaro dan Daryanto (2011: 117) faktor kinerja terdiri dari dua faktor yaitu :

1. Faktor Internal yang terkait dengan sifat-sifat seseorang misalnya kinerja baik disebabkan mempunyai kemampuan tinggi dan tipe pekerja keras
2. Faktor Eksternal yang terkait dari lingkungan seperti perilaku, sikap dan tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja dan iklim organisasi.

Dwiyanto menyatakan dalam buku yang berjudul Reformasi Berokrasi Publik dalam Aulia (2012: 20) yang menyatakan bahwa indikator yang mempengaruhi kinerja antara lain: 1) Produktivitas; 2) Kualitas Layanan; 3) Responsivitas; 4) Responsibilitas; 5) Akuntabilitas.

Sedangkan indikator kinerja menurut Wibowo (2016: 86) adalah:

1. Tujuan
2. Standar
3. Umpan Balik
4. Alat atau Sarana
5. Kompetensi
6. Motif
7. Peluang

Lebih lanjut indikator kinerja menurut Bintoro dan Daryanto (2011: 107) adalah:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

2. Kuantitas

Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektivitas

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaiki hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. Kemandirian

Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan dimana dia bekerja.