

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Uraian Teoritis

2.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Istilah pemimpin, kepemimpinan, dan memimpin pada mulanya berasal dari kata dasar yang sama “pimpin”. Namun demikian ketiganya digunakan dalam konteks yang berbeda. Pemimpin suatu peran dalam sistem tertentu, karenanya seseorang dalam peran formal belum tentu memiliki keterampilan kepemimpinan dan belum tentu mampu memimpin. Adapun istilah kepemimpinan pada dasarnya berhubungan dengan keterampilan, kecakapan, dan tingkat pengaruh yang dimiliki seseorang, oleh sebab itu kepemimpinan bisa dimiliki oleh orang yang bukan “pemimpin”. Sedangkan istilah memimpin digunakan dalam konteks hasil penggunaan peran seseorang berkaitan dengan kemampuannya mempengaruhi orang lain dengan berbagai cara.

Keinginan menjadi seorang pemimpin dapat ditumbuhkan atas dasar keyakinan yang kuat, dan semangat melakukan perubahan yang teraplikasi dalam bentuk tindakan atau aksi yang nantinya terlihat dalam bentuk hasil yang diperoleh atau buah dari keyakinan.

Menurut Fahmi (2017:1-2) “Kepemimpinan merupakan suatu ilmu yang mengkaji secara komprehensif tentang bagaimana mengarahkan, memengaruhi, dan mengawasi orang lain untuk mengerjakan tugas sesuai dengan perintah yang direncanakan. Ilmu kepemimpinan telah semakin berkembang seiring dengan dinamika perkembangan hidup manusia.”

Menurut Amirullah (2015:5) “Kepemimpinan adalah sebuah keputusan dan lebih merupakan hasil dari proses perubahan karakter atau transformasi internal dalam diri seseorang. Kepemimpinan bukanlah jabatan atau gelar, melainkan sebuah kelahiran dari proses panjang perubahan dalam diri seseorang.”

Menurut Wibowo (2018:3) kutipan dari Yukl,2010:26 “Kepemimpinan adalah suatu proses memengaruhi orang lain untuk memahami dan menyetujui tentang apa yang perlu dilakukan dan bagaimana melakukannya, dan proses memfasilitasi individu dan usaha kolektif untuk menyelesaikan sasaran bersama.”

Menurut Amirullah (2015:3) kutipan dari Nimran dan Amirullah (2012) “Pemimpin adalah individu manusianya, sementara kepemimpinan adalah sifat yang melekat kepadanya sebagai pemimpin. Jadi pemimpin adalah seseorang yang menjalankan fungsi kepemimpinan. Adapun kepemimpinan ada didalam setiap diri manusia, dan kepemimpinan dalam organisasi adalah kemampuan menggerakkan dan mengarahkan orang-orang dalam rangka kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”

Oleh sebab itu, seorang pemimpin di dalam organisasi adalah seorang kepala (baik sendiri atau beberapa orang) dari suatu instansi/unit organisasi yang tugas utamanya adalah memimpin dengan cara membimbing dan menuntun orang-orang (karyawan/bawahan) yang bekerja dalam organisasi guna mencapai tujuan. Kepemimpinan, dengan demikian, bukanlah sebuah “kekuasaan”, melainkan sebuah tugas, tanggung jawab dan pengorbanan untuk “membawa” anggotanya mencapai tujuan yang ingin dicapai bersama.

Secara konsep kita sangat perlu membedakan antara kepemimpinan dan manajer, dan perbedaan tersebut juga teraplikasi dalam bentuk praktik baik para organisasi profit dan nonprofit. Berikut ini beberapa perbedaan antara manajer dan pemimpin:

1. Manajer melaksanakan (pemimpin berinovasi)
2. Manajer memelihara (pemimpin mengimbangkan)
3. Manajer mengontrol (pemimpin menginspirasi)
4. Manajer berpikir jangka pendek (pemimpin berpikir jangka panjang)
5. Manajer bertanya bagaimana dan kapan (pemimpin bertanya apa dan mengapa)

2.1.1.1 Tugas-tugas Pemimpin

Menurut Wijaya, dkk (2015:62) Seorang pemimpin (*leader*) dalam kedudukannya sebagai *top manager*, menjalankan fungsi *leadership*, yaitu :

a. Menciptakan dan menyelaraskan visi

Seorang pemimpin (*leader*) harus memiliki visi yang brilliant, dalam arti visinya menggambarkan kecerdasan (*smart*), kemampuan kreativitas (*creative*) dan inovasinya (*innovative*), yang dirumuskan menjadi gambaran masa depan yang dicita-citakannya.

b. Membangkitkan ide-ide brilliant

Seorang pemimpin juga memiliki tugas untuk selalu membangkitkan ide-ide brilliant. Bagi seorang pemimpin harus tertanam sebuah *motto*: tiada hari tanpa ide-ide baru yang brilliant.

c. Memberikan harapan sekaligus kepercayaan

Tugas seorang pemimpin adalah memberikan harapan sekaligus kepercayaan kepada para staf atau bawahannya. Tanpa harapan dan kepercayaan, karyawan atau anak buah tak dapat bekerja dengan tenang.

d. Memberikan arahan

Setelah pemimpin merumuskan visinya, cita-citanya, serta harapannya dimasa depan, tugas pemimpin selanjutnya adalah mengarahkan aktivitas bawahan atau staf menuju visinya itu. Arahan-arahan yang dibuat oleh pemimpin perusahaan bisa dalam bentuk tertulis maupun secara lisan dalam pidato-pidato pada acara formal: sambutan pada acara ulang tahun perusahaan, pada acara pelatihan karyawan, launching produk baru, pembukaan kantor cabang baru,

serta arahan-arahan non-formal kepada para manajer dan staf lainnya saat berperan sebagai mentor.

e. Merancang strategi jangka panjang

Pemimpin perusahaan yang merancang strategi dinamis (*dynamic strategy*) memiliki beberapa pilihan, yaitu: merger dan akuisi, investasi baru, menjual saham, meluncurkan produk baru, menggandeng kekuasaan, dan lain-lain.

f. Membangun organisasi

Memiliki dua makna, yaitu: mengembangkan organisasi perusahaan sehingga menjadi lebih terspesialisasi, atau menggabungkan dua atau beberapa bagian organisasi agar lebih efisien. Pemimpin perusahaan mempunyai tugas utama membangun organisasi terkait dengan strategi yang dipilih dan dirancangnya.

g. Membangun team work

Merupakan tugas utama sekaligus tugas penting seorang pemimpin. Awalnya pemimpin berperan sebagai perintis, dari tidak ada menjadi ada.

h. Membangun komitmen

Pemimpin sejati mampu menentukan arah bagi sekelompok orang, mampu berbuat sedemikian rupa sehingga anggota kelompok atau para bawahan memberikan komitmen atas arah yang diberikannya.

i. Membangkitkan semangat bawahan

Seorang pemimpin mempunyai tugas membangkitkan semangat atau motivasi para bawahannya untuk mencapai arah yang ditetapkan. Pemimpin yang efektif adalah seorang motivator, yang ahli memberi semangat, serta mampu memberdayakan anak buahnya. Ketika para bawahan ragu-ragu tentang target

yang harus dicapai, pemimpin mampu meyakinkan bahwa target itu realistis dan dapat dicapai bila semuanya dapat bekerja secara lebih efektif.

j. Membentuk dan memelihara budaya yang berorientasi kinerja

Seorang pemimpin efektif sadar bahwa tugas utamanya adalah membentuk dan memelihara budaya organisasi yang berorientasi kinerja.

Pemimpin juga memiliki sejumlah tugas atau aktivitas tambahan, antara lain :

- a. Memimpin rapat-rapat penting, seperti rapat yang membahas rencana pembukaan kantor cabang perusahaan.
- b. Membuat dan menandatangani surat-surat penting, seperti Surat Keputusan (SK) tentang pengangkatan karyawan baru, yang potensial mendukung kemajuan perusahaan.
- c. Memberi teguran kepada staf atau anak buah, bila melakukan kesalahan. Bahkan pemimpin mempunyai tugas/wewenang memecat atau memberhentikan karyawan yang melakukan pelanggaran disiplin perusahaan atau kesalahan fatal.
- d. Menerima tamu-tamu penting serta melakukan negoisasi-negoisasi untuk kemajuan perusahaan.
- e. Memberi pelayanan kepada staf atau anak buah, seperti: *coaching* dan *mentoring*, demi kelancaran tugasnya.
- f. Memberi sambutan atau berpidato pada acara-acara penting di dalam perusahaan, seperti acara ulang tahun perusahaan.

Menurut Tambunan (2015:10) secara umum pemimpin dalam menjalankan kepemimpinan memiliki dua tugas utama (*leadership function*), yaitu menyelesaikan suatu pekerjaan dan melakukan kerjasama tim. Tugas yang pertama, pemimpin harus bisa menyelesaikan pekerjaan-pekerjaan untuk menghasilkan tujuan yang diinginkan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan. Pekerjaan-pekerjaan yang hendak diselesaikan harus terukur dengan waktu, sehingga pekerjaan tersebut dapat diupayakan penyelesaiannya sesuai dengan tepat waktu. Tugas yang kedua, pemimpin harus memberdayakan sumber daya manusia sebagai faktor penggerak dalam menyelesaikan pekerjaan.

2.1.1.2 Tingkatan Kepemimpinan

Dalam suatu organisasi atau sebuah negara, bisa terdapat lebih dari seorang pemimpin yang melakukan berbagai aktivitas sesuai dengan tingkatannya masing-masing. Bila dibandingkan antara satu pemimpin dengan pemimpin lainnya, pada hakikatnya sama-sama melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan/pengendalian, serta mereka memiliki bawahan atau pengikut sebagai pendukung dalam menjalankan tugas, fungsi dan peran kepemimpinannya. Kepemimpinan dapat dibagi dalam beberapa tingkatan sesuai dengan besarnya tanggung jawab yang dipikul oleh pemimpin itu sendiri.

Menurut Tambunan (2015:59) dalam kutipan Adair (2007) telah menuliskan bahwa dalam hal organisasi, ada tingkatan atau wilayah kepemimpinan, yaitu :

- a. Kepemimpinan Tim, kepemimpinan tim beranggota berkisar 10 sampai 20 orang dengan tugas spesifik yang harus dicapai. Jenis kepemimpinan ini lebih mengarahkan kepada pekerjaan yang bersifat teknis kepada seorang, tim atau kelompok kerja. Pemimpin ini berusaha untuk membimbing dan mengarahkan para bawahannya untuk melaksanakan dan menyelesaikan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan, sehingga tercapai tujuan organisasi.
- b. Kepemimpinan operasional merupakan pemimpin salah satu dari bagian utama organisasi dan mengendalikan lebih dari satu pemimpin tim, menjadi pemimpin dari para pemimpin.
- c. Kepemimpinan strategis merupakan pemimpin seluruh organisasi, dan secara pribadi mengarahkan sejumlah pemimpin operasional. Fungsi seorang pemimpin strategis, yaitu: memberikan arahan kepada organisasi secara keseluruhan, memastikan benarnya strategi dan kebijakan, membuat sesuatu terjadi (tanggung jawab eksekutif secara keseluruhan), mengorganisasi atau me-reorganisasi (keseimbangan keseluruhan dan bagian-bagiannya), memberi semangat korporasi, menghubungkan organisasi dengan organisasi-organisasi lainnya dan dengan masyarakat secara keseluruhan, memilih pemimpin hari ini dan mengembangkan pemimpin masa depan.

2.1.1.3 Pengertian Gaya Kepemimpinan

Bagian ini akan membicarakan beberapa gaya atau *style* kepemimpinan yang banyak memengaruhi keberhasilan seorang pemimpin dalam memengaruhi perilaku pengikut-pengikutnya. Istilah gaya secara kasar adalah sama dengan cara

yang digunakan pemimpin di dalam memengaruhi para pengikutnya. Pada saat apa pun jika seseorang berusaha untuk memengaruhi perilaku orang lain, di muka telah diterangkan bahwa kegiatan semacam itu telah melibatkan seseorang ke dalam aktivitas kepemimpinan. Jika kepemimpinan tersebut terjadi dalam suatu organisasi tertentu, dan orang tadi perlu mengembangkan staf dan membangun iklim motivasi yang menghasilkan tingkat produktivitas yang tinggi, maka orang tersebut perlu memikirkan gaya kepemimpinannya.

Menurut Thoha (2015:49) “Gaya kepemimpinan merupakan norma perilaku yang digunakan oleh seseorang pada saat orang tersebut mencoba memengaruhi perilaku orang lain seperti yang ia lihat”.

Menurut Tambunan (2015:46) “Gaya kepemimpinan merupakan cara pemimpin dalam menggerakkan dan mengarahkan para bawahannya untuk melakukan tindakan-tindakan yang terarah dalam mendukung pencapaian tujuan. Gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin tergantung pada kapasitas kepribadian, situasi yang dihadapinya dan pengalamannya”.

Menurut Samsuddin (2018:42) “Gaya kepemimpinan adalah pola tingkah laku yang dirancang untuk mengintegrasikan tujuan organisasi dengan tujuan individu untuk mencapai tujuan tertentu.”

Dalam ilmu kepemimpinan saat ini, ada beberapa gaya kepemimpinan yang dikenal secara umum, yaitu :

1. Kepemimpinan Otokratis/Diktatorial (*autocratic leadership*)

Davis dan Newstrom (1991), mendefinisikan pemimpin autokratik yaitu memusatkan kuasa dan pengambilan keputusan bagi dirinya sendiri. Pemimpin berwenang penuh dan memikul tanggung jawab sepenuhnya. Manfaat dari pemimpin autokratik adalah bahwa gaya ini sering memuaskan pemimpin, memungkinkan pengambilan keputusan dengan cepat, memungkinkan pendayagunaan pegawai yang kurang kompeten, dan menyediakan rasa aman

dan keteraturan bagi para pegawai. Dalam menjalankan kepemimpinannya, seorang pemimpin otoriter selalu bersikap keras kepada bawahan, menuntut bawahan untuk disiplin dan taat sesuai peraturannya, serta menggunakan pendekatan kepada bawahan bersifat memaksa dan menghukum. Dengan adanya pemimpin yang otoriter dalam suatu organisasi, maka tujuan untuk mensejahterakan karyawan dan memberikan kenyamanan bagi karyawan tidaklah mungkin dapat terjadi.

2. Kepemimpinan militeristis (*militarisme leadership*)

Kepemimpinan ini banyak dijumpai pada organisasi-organisasi militer atau organisasi sistem komando. Sifat-sifat yang dimiliki pemimpin militeristis adalah pemberian perintah dalam menggerakkan para bawahannya; bangga (bahkan timbul rasa angkuh) akan pangkat, jabatan serta kekuasaan yang dimilikinya; mengkaitkan kekuasaan dalam mengambil tindakan dan menggerakkan bawahannya; memandang para bawahannya merupakan sesuatu yang paling rendah dan tidak ada apa-apanya; suka kepada formalitas yang berlebihan dan upacara-upacara resmi untuk berbagai kegiatan; memiliki rasa solidaritas kepada kelompok/komunitasnya. Pemimpin militeristis menuntut para bawahannya untuk selalu disiplin, taat, setia, memiliki kebersamaan dan mengikuti sesuai peraturan-peraturan yang telah ditetapkan organisasi.

3. Kepemimpinan Paternalistik (*paternalistic leadership*)

Pemimpin paternalistik lebih mengutamakan kepentingan bersama, sehingga semua bawahannya akan diperhatikan secara merata dan diperlakukan seadil mungkin. Pemimpin dalam berhubungan dengan para bawahannya bersifat

informal, dimana tidak memiliki batasan tertentu antara pemimpin dan bawahannya. Hubungan yang bersifat informal ini dilandasi oleh pandangan pemimpin bahwa para bawahannya belum dewasa dalam cara berpikir dan berperilaku sehingga diperlukan pembimbingan dan pengarahan secara berkelanjutan dari pemimpinnya. Kepemimpinan paternalistik lebih menonjolkan keberadaan dari pemimpin itu sendiri sebagai pelindung, pengayom, penasehat, pengajar, atau pembimbing bagi para bawahannya.

4. Kepemimpinan partisipatif (*participative leadership*)

Davis dan Newstrom (1991), mendefinisikan pemimpin partisipatif yaitu pemimpin yang mendesentralisasi wewenang. Pemimpin dan kelompok bertindak sebagai unit sosial. Inti dari kepemimpinan partisipatif adalah kepemimpinan yang berusaha untuk melibatkan, mengikutsertakan, memberdayakan semua anggota organisasi di dalam mendukung peran dan tanggung jawab seorang pemimpin.

5. Kepemimpinan Laissez Faire

Robbins dan Coulter (2005), menuliskan bahwa gaya kepemimpinan ini umumnya memberi kebebasan penuh untuk membuat keputusan dan menyelesaikan pekerjaan dengan cara apa saja yang dianggap sesuai. Pemimpin yang laissez faire beranggapan bahwa kehidupan organisasi akan berjalan dengan sendirinya melalui peran, tugas, dan tanggung jawab para anggota organisasi.

6. Kepemimpinan Bebas-Kendali (*free-rein leadership*)

Davis dan Newstrom (1991), mendefinisikan pemimpin bebas-kendali yaitu pemimpin yang menghindari kuasa dan tanggungjawab. Pemimpin sebagian besar bergantung pada kelompok untuk menetapkan tujuan dan menanggulangi masalahnya sendiri.

7. Kepemimpinan Karismatis (*charismatic leadership*)

Hampir tidak semua literatur-literatur yang ada dari pendapat para pakar kepemimpinan dan manajemen berhasil mengungkapkan penyebab seorang pemimpin memiliki kriteria kharisma. Inti dari literatur tersebut hanya bisa diungkapkan, bahwa pemimpin yang berkarisma memiliki daya tarik yang tinggi, sehingga pemimpin tersebut memperoleh pengikut yang jumlahnya cukup banyak. Daya tarik tersebut tidak bisa diukur dari sudut apapun, baik itu dari segi kemampuan, fisik tubuh, usia yang matang, pengetahuan atau apapun yang bisa dinilai dari pemimpin. Karisma adalah bentuk daya tarik interpersonal yang mengilhami dukungan dan penerimaan.

8. Kepemimpinan Demokratis (*democratic leadership*)

Tipe kepemimpinan demokratis beranggapan bahwa manusia adalah makhluk sempurna dan termulia di dunia, sehingga para anggota organisasi perlu ditempatkan sebagai aset sumber daya organisasi yang harus diperhatikan, dijaga, diberdayakan, disejahterakan, dilindungi serta diangkat harkat dan martabatnya. Pemimpin demokratis akan menjalankan tugas, peran dan tanggung jawabnya dengan baik sebagai pemimpin. Pemimpin demokratis akan menyusun struktur, hirarki dan jenjang karir yang jelas bagi para anggota

organisasinya. Pemimpin demokratis akan fokus pada prinsip efektifitas dan efisiensi dalam penggunaan sumber daya organisasi dan akan melakukan pendekatan-pendekatan yang lebih manusiawi kepada bawahannya.

Dimensi gaya kepemimpinan, terdiri atas :

- a. *Telling/instruksi*, dengan indikator:
 1. Jenis instruksi yang diberikan
 2. Frekuensi instruksi
- b. *Selling/menjual ide*, dengan indikator :
 1. Penjelasan keputusan dari pimpinan
 2. Memberikan kesempatan bawahan untuk bertanya
- c. *Participating/partisipasi*, dan dengan indikator :
 1. Komunikasi 2 arah
 2. Saling bertukar ide
- d. *Delegating*, dengan indikator :
 1. Tugas yang didelegasikan
 2. Pertanggungjawaban dari bawahan

Selain itu House percaya bahwa pemimpin dapat menunjukkan lebih dari satu gaya kepemimpinan, dan mengidentifikasi empat gaya kepemimpinan, yaitu :

- a. Kepemimpinan yang mengarahkan/pengasuh (*direktif*) memberikan panduan kepada para karyawan mengenai apa yang seharusnya dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, menjadwalkan pekerjaan, dan mempertahankan standar kerja.
- b. Kepemimpinan yang mendukung (*supportive*) menunjukkan kepedulian terhadap kesejahteraan dan kebutuhan para karyawan, sikap ramah dan dapat didekati, serta memperlakukan para karyawan sebagai orang yang setara dengan dirinya.
- c. Kepemimpinan partisipatif (*participative*) berkonsultasi dengan karyawan dan secara serius mempertimbangkan gagasan mereka pada saat mengambil keputusan.
- d. Kepemimpinan yang berorientasi pada pencapaian prestasi (*achievement oriented*). Mendorong para karyawan untuk berprestasi pada tingkat tertinggi mereka dengan menetapkan tujuan yang menantang, menekankan pada kesempurnaan, dan memperlihatkan kepercayaan diri atas kemampuan karyawan.

Dengan mempergunakan salah satu dari empat gaya diatas, pemimpin berusaha mempengaruhi persepsi bawahannya dan memotivasinya, dengan cara mengarahkan mereka pada kejelasan tugas-tugasnya, pencapaian tujuan, kepuasan kerja, dan pelaksanaan kerja yang efektif.

Menurut Samsuddin (2018:50) Gaya kepemimpinan yang tidak efektif yaitu:

- a. Kompromi (Compromiser) memberikan perhatian yang besar pada tugas dan hubungan kerja dalam situasi yang menekankan pada kompromi. Pemimpin yang menggunakan gaya ini merupakan pembuat keputusan yang jelek, banyak tekanan yang mempengaruhi.
- b. Missionari (Missionary) memberikan perhatian yang maksimum pada orang dan hubungan kerja, tetapi memberikan perhatian yang minimum terhadap tugas dengan perilaku yang tidak sesuai. Pemimpin yang menggunakan gaya ini hanya menilai keharmonisan sebagai suatu tujuan dalam dirinya.
- c. Otokrat (Autocrat) memberikan perhatian yang maksimum pada tugas dan minimum terhadap hubungan kerja dengan suatu perilaku yang tidak sesuai. Pemimpin yang menggunakan gaya ini tidak mempunyai kepercayaan pada orang lain, tidak menyenangkan, dan hanya tertarik pada jenis pekerjaan yang segera selesai.
- d. Lari dari tugas (Deserter), gaya ini sama sekali tidak memberikan perhatian pada tugas maupun hubungan kerja. Dalam situasi tertentu gaya ini tidak begitu terpuji, karena pemimpin seperti ini pasif, tidak mau ikut campur tangan secara aktif dan positif.

Empat gaya kepemimpinan yang akan diterapkan perlu memperhatikan situasi, kondisi, pemilihan gaya yang tidak cocok akan berdampak negatif pada organisasi. Oleh karena itu perlu dihindari gaya kepemimpinan yang mungkin akan menurunkan kinerja pegawai dan akhirnya berdampak pada kinerja organisasi.

2.1.2 Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja penting dilakukan dalam rangka pengembangan Sumber Daya Manusia (SDM) yang dimiliki oleh perusahaan. Banyak manfaat yang akan diperoleh apabila penilaian kinerja dapat dilakukan secara rutin, misalnya: dapat meningkatkan prestasi kerja karyawan pada waktu-waktu selanjutnya. Salah satu cara untuk melihat kemajuan suatu kinerja suatu organisasi dengan melakukan penilaian pada organisasi tersebut. Penilaian dapat dilakukan pada para karyawan dan juga para manajer. Sistem penilaian dipergunakannya metode yang dianggap paling sesuai dengan bentuk dari organisasi tersebut, sebab kesalahan penggunaan metode akan membuat penilaian yang dilakukan tidak mampu memberi jawaban yang dimaksud.

Menurut Wibowo (2015:187) kutipan dari (Bacal,2012:85) “Penilaian kinerja adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu.”

Menurut Fahmi (2016:203) “Penilaian kinerja adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.”

Menurut Sulistiyani & Rosidah (2018:326) “Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada dalam organisasi.”

Menurut Fahmi (2016:203), dalam rangka melakukan perbaikan yang berkesinambungan maka suatu organisasi perlu melakukan penilaian kinerja, dimana penilaian kinerja tersebut memiliki berbagai alasan. Ada beberapa alasan dan pertimbangan untuk itu, yaitu:

1. Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
2. Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun negatif untuk kemudian dirumuskan kembali

sebagai perilaku yang mendukung berkembangnya budaya organisasi secara keseluruhan.

3. Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali (*retraining*) serta pertimbangan.
4. Penilaian kinerja dewasa ini bagi setiap organisasi khususnya organisasi bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antar perusahaan.
5. Hasil penilaian kinerja lebih jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat bagaimana kondisi perusahaan tersebut.

Seorang karyawan yang bekerja di suatu organisasi perlu dilakukan penilaian dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya, dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberi kesempatan memperbaikinya. Salah satu alasan adalah bahwa penilaian kinerja diperlukan untuk memvalidasi alat pemilihan atau mengukur dampak dari program pelatihan.

Agar penilaian kinerja karyawan dapat dilakukan secara maksimal maka diperlukan pengumpulan data, yaitu salah satunya dengan melakukan observasi. Ini sebagaimana dikatakan oleh Wirawan bahwa, “Dalam rangka mengobservasi, penilai mengumpulkan data kinerja ternilai dan melakukan dokumentasi yang akurat, yaitu mencatat dalam buku kerjanya atau dalam instrumen khusus untuk mencatat hasil observasi”.

Menurut Latunreng (2012:103) Masalah penilaian kinerja sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan orang. Karyawan menginginkan :

1. Promosi
2. Kenaikan gaji
3. Lingkungan kerja yang baik

Ditempatkan posisi-posisi yang berprestasi dipindahkan ke tempat-tempat pilihan mereka. Pekerjaan yang memberikan kepuasan sebesar-besarnya. Kalau semuanya ini didapatkan oleh karyawan, maka mereka harus memberikan apa

yang diinginkan oleh para manajer mereka. Para manajer di setiap tingkatan berusaha memperbaiki tingkat prestasi karyawan dengan cara menilai mengendalikan perilaku mereka.

Menurut Latunreg (2012:109), kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kerja
2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi
3. Ketentuan-ketentuan percepatan
4. Kebutuhan-kebutuhan pendidikan dan latihan
5. Perencanaan dan pengembangan karier
6. Penyimpangan-penyimpangan proses staffing
7. Kesalahan desain pekerjaan
8. Ketidakakuratan informasional
9. Kesempatan kerja yang adil
10. Tantangan-tantangan eksternal

Permasalahan yang dihadapi dalam sebuah program penilaian kinerja adalah upaya menjamin keabsahannya. Keabsahan sebuah penilaian kinerja pegawai publik dapat diakui apabila sistem penilaian mengikuti kaidah-kaidah yang telah ditentukan secara standar. Adapun kaidah-kaidah tersebut meliputi prosedur penilaian, isi penilaian, dokumentasi, dan penilai. Adapun secara terperinci prosedur penilaian adalah meliputi:

- a. Keputusan dibidang kepegawaian berdasarkan sistem penilaian kinerja yang formal dan terstandar.
- b. Proses penilaian hendaknya seragam untuk semua pegawai dalam suatu pegawai.
- c. Standar penilaian dikomunikasikan kepada pegawai.
- d. Pegawai harus dapat melihat hasil penilaian.
- e. Pegawai diberi kesempatan untuk tidak menyetujui..

- f. Penilai diberi petunjuk bagaimana melakukan penilaian secara tepat, sistematis, dan tidak bias.
- g. Pembuat keputusan kepegawaian diberi informasi tentang hasil-hasil penilaian.

2.1.2.1 Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Sulistiyani & Rosidah (2018:328) Kontribusi hasil-hasil penilaian merupakan sesuatu yang sangat bermanfaat bagi perencanaan kebijakan-kebijakan organisasi. Kebijakan-kebijakan organisasi dapat menyangkut aspek individual dan aspek organisasional. Adapun secara terperinci manfaat penilaian kinerja bagi organisasi adalah :

- a. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi.
- b. Perbaikan kinerja.
- c. Kebutuhan latihan dan pengembangan.
- d. Pengambilan keputusan dalam hal penempatan promosi, mutasi, pemecatan, pemberhentian dan perencanaan tenaga kerja.
- e. Untuk kepentingan penelitian kepegawaian.
- f. Membantu diagnosis terhadap kesalahan desain pegawai.

Informasi penilaian kinerja tersebut oleh pemimpin dapat dipakai untuk mengelola kinerja pegawainya, dan mengungkapkan kelemahan kinerja pegawai sehingga manajer dapat menentukan tujuan maupun peringkat target yang harus diperbaiki. Tersedianya informasi kinerja pegawai, sangat membantu pimpinan

dalam mengambil langkah perbaikan program-program kepegawaian yang telah dibuat, maupun program-program organisasi secara menyeluruh.

Menurut Fahmi (2016:204), bagi pihak manajemen perusahaan ada banyak manfaat dengan dilakukannya penilaian kinerja. Penilaian kinerja dimanfaatkan oleh manajemen untuk :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer, dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Manfaat yang diperoleh dari penilaian kinerja ini terutama menjadi pedoman dalam melakukan tindakan evaluasi bagi pembentukan organisasi sesuai dengan pengharapan dari berbagai pihak, yaitu baik pihak manajemen serta komisaris perusahaan. Tahap penilaian terdiri dari tiga tahap rinci :

1. Perbandingan kinerja sesungguhnya dengan sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya
2. Penentuan penyebab timbulnya penyimpangan kinerja sesungguhnya dari yang ditetapkan dalam standar

3. Penegakan perilaku yang diinginkan dan tindakan yang digunakan untuk mencegah perilaku yang tidak diinginkan

2.1.2.2 Sasaran-sasaran Baru Penilaian Prestasi

Menurut Latunreg (2012:98) Sasaran-sasaran baru penilaian prestasi yaitu:

- a. Membantu tiap karyawan untuk semakin banyak mengetahui tentang peranannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya dalam perusahaan.
- b. Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahannya sendiri dalam kaitan dengan peran dan fungsi-fungsinya di dalam perusahaan.
- c. Membantu mengenali kebutuhan-kebutuhan akan pengembangan setiap karyawan berkenaan dengan peran dan fungsi-fungsinya.
- d. Menambah kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan pejabat penyelia sehingga tiap karyawan senang dengan bekerja dengan penyeliannya dan sekaligus menyumbangkan sebanyak-banyaknya kepada organisasi.
- e. Merupakan mekanisme-mekanisme komunikasi yang semakin bertambah antara karyawan dan penyeliannya sehingga tiap karyawan dapat mengetahui kesulitan-kesulitan para bawahannya serta berusaha mengatasinya dan dengan demikian mereka bersama-sama menyelesaikan tugasnya.

Karyawan dengan tujuan-tujuan yang menantang dan berharga serta menciptakan suatu lingkungan agar pekerjaan memberikan imbalan secara ekstrinsik maupun instrinsik. Menetapkan sasaran-sasaran kinerja :

- a. Bidang-bidang kinerja kunci perlu dikenali
- b. Diprioritaskan
- c. Dinyatakan dalam kalimat-kalimat yang dapat diukur
- d. Bila banyak sasaran
- e. Harus diberi peringkat agar setiap karyawan mendapatkan pemahaman jelas di bidang mana yang membantu perhatian dan sumber daya
- f. Setiap upaya harus dilakukan untuk mengurangi sasaran-sasaran kerja di segi waktu, kualitas, dan dimensi keuangan

2.1.2.3 Proses Penilaian Kinerja

Menurut Wibowo (2015:192) dalam kutipan Allen (2007:43), proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama, yaitu:

1. *Timing*. Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun. Sekali di awal pada waktu melakukan perencanaan dan di akhir pekerjaan sekali lagi untuk nilai hasil. Di antara kedua periode tersebut, manajer harus meng-coach pekerjaannya setiap hari.
2. *Clarity*. Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu. Setiap pekerjaan mempunyai lima sampai enam tanggung jawab kunci. Apabila belum jelas di awal tahun, maka perlu duduk bersama untuk merumuskan sebelum memulai menilai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya.

3. *Consistency*. Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan *mission statement* dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam *mission statement*.

2.1.3 Pengertian Prestasi Kerja

Kata prestasi (*achievement*) berarti hasil atau output. Untuk menentukan apakah kualifikasi profesi itu baik atau tidak tentu diperlukan ukuran-ukurannya. Didalam ilmu ekonomi, prestasi kerja merupakan misbah atau rasio antara hasil kegiatan output dan segala pengorbanan (biaya) untuk mewujudkan hasil tersebut (input). Untuk lebih jelasnya dalam pembahasan prestasi kerja, penulis akan mengemukakan beberapa pendapat mengenai prestasi kerja.

Menurut Latunreg (2012:137) “Prestasi kerja adalah suatu proses yang menggambarkan kaitan antara hasil dan keluaran yang dicapai dengan sumber atau masukan yang digunakan untuk menghasilkan keluaran tersebut. Disamping itu, peningkatan prestasi kerja akan meningkatkan pendapatan yang diharapkan dapat memperbesar jumlah bagian yang akan ditabung untuk usaha-usaha yang lebih produktif.”

Menurut Wijaya, Purnomolastu, Tjahjoanggoro (2015:147-148) “Prestasi kerja adalah penilaian kinerja staf atau karyawan dengan cara penilai memberikan suatu tes tertulis kepada karyawan yang dinilai prestasi kerjanya.”

Faktor prestasi kerja manusia memiliki peran besar dalam menentukan sukses suatu usaha, secara konseptual prestasi kerja manusia sering juga disebut sebagai sikap mental yang selalu memiliki pandangan bahwa suatu kehidupan hari ini harus lebih baik daripada hari kemarin, dan hari esok harus lebih baik daripada hari ini. Oleh karena itu agar prestasi kerja dapat ditingkatkan, berbagai faktor harus dipenuhi. Penjelasan dari faktor-faktor prestasi kerja tersebut yaitu :

1. Pendidikan dan pelatihan dapat membentuk/ menambah pengetahuan/ keterampilan seseorang untuk mengerjakan sesuatu lebih cepat dan tepat. Dengan demikian semakin tinggi tingkat pengetahuan dan keterampilannya akan meningkat pula prestasi kerjanya.
2. Gizi dan kesehatan dapat memberikan kemampuan kesegaran fisik dan mental dalam melakukan pekerjaan, semakin baik keadaan gizi dan kesehatan karyawan maka semakin tinggi prestasi kerjanya.
3. Penghasilan dan jaminan sosial termasuk imbalan/ penghargaan, ternyata dapat pula menjadi pendorong/insentif untuk bekerja giat dan berprestasi. Penghasilan dan jaminan sosial seseorang berkaitan langsung dengan kemampuan untuk memenuhi kebutuhan pokok seperti: makan, pakaian, perumahan, kesehatan yang mempengaruhi prestasi kerjanya.
4. Kesempatan kerja
Tingkat prestasi seseorang tergantung pada kesempatan yang terbuka padanya, kesempatan kerja dalam hal ini berarti kesempatan untuk bekerja, pekerjaan yang sesuai dengan pendidikan dan keterampilan tiap orang, kesempatan mengembangkan diri. Dengan kata lain untuk meningkatkan prestasi kerja, erat hubungannya dengan usaha-usaha perluasan kesempatan kerja yang menjamin bahwa setiap orang yang ingin memperoleh pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.

5. Manajemen

Prinsip manajemen adalah meningkatkan efisien dengan mengurangi kebocoran, sumber-sumber dapat digunakan secara maksimal termasuk barang modal dan bahan-bahan mentah serta setengah jadi dan tenaga kerja sendiri.

2.1.3.1 Hubungan Manajemen Kinerja dan Prestasi Kerja

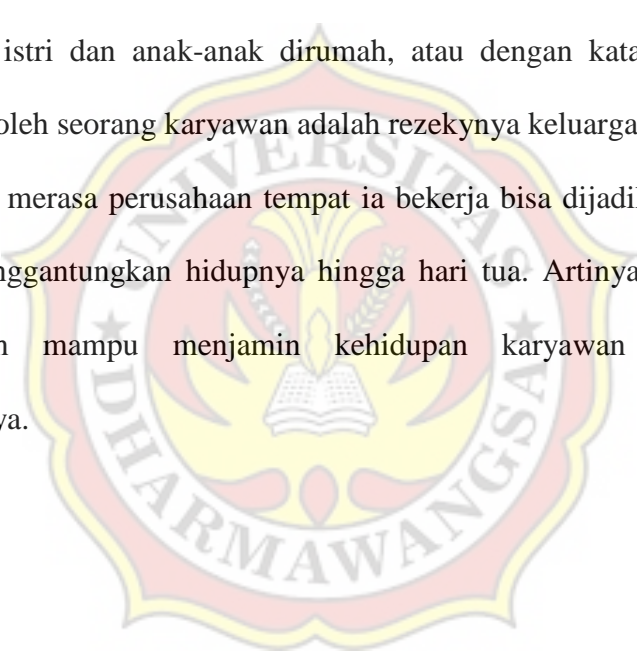
Menurut Fahmi (2016:180), hasil dan kualitas prestasi kerja yang maksimal tidak dapat dilepaskan oleh hasil yang dibangun oleh pihak manajemen perusahaan ini karena tidak mungkin suatu prestasi kerja yang bagus itu bisa diperoleh tanpa ada penanganan yang serius dan mendalam dari pihak manajemen perusahaan.

Ada beberapa faktor yang mendasari seorang karyawan berkeinginan terlibat secara serius dalam usaha meningkatkan prestasi kerja perusahaan, yaitu:

- a. Karyawan tersebut merasa perusahaan telah menjalankan peraturan-peraturan dan ketentuan yang sesuai dengan yang mereka harapkan.
- b. Karyawan merasa dirinya bukan hanya sekedar pekerja namun lebih dari itu, yaitu ia juga merasa dirinya sebagai bahagian penting dari manajemen perusahaan.
- c. Tindakan dan prestasi karyawan selalu dihargai secara materil dan non materil.
- d. Pihak manajemen perusahaan dalam memposisikan karyawan tidak dalam konteks hubungan antara atasan dan bawahan, namun bersifat kekeluargaan. Dan pimpinan manajemen perusahaan selalu hadir dalam setiap acara-acara seremonial yang diadakan oleh pihak karyawan perusahaan, seperti acara buka

puasa bersama di bulan Ramadhan, Halal Bi Halal, acara perayaan Proklamasi 17 Agustus, dan berbagai acara kebersamaan lainnya. Adapun jika pimpinan berhalangan tidak bisa hadir ia dapat mewakilkannya kepada orang yang dipercaya.

- e. Pihak manajemen perusahaan selalu menjelaskan kepada para karyawan bahwa prestasi yang mereka peroleh itu juga semata-mata bukan hanya karena kerja keras dari para karyawan namun juga diperoleh karena faktor dukungan dan do'a dari istri dan anak-anak dirumah, atau dengan kata lain rezeky yang diperoleh oleh seorang karyawan adalah rezekynya keluarga juga.
- f. Karyawan merasa perusahaan tempat ia bekerja bisa dijadikan sebagai tempat untuk menggantungkan hidupnya hingga hari tua. Artinya pihak manajemen perusahaan mampu menjamin kehidupan karyawan tersebut beserta keluarganya.



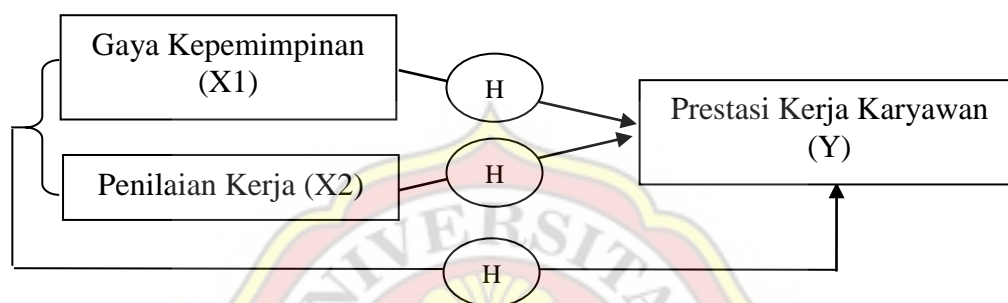
2.2 Penelitian Terdahulu

Peneliti (Tahun)	Judul Penelitian	Variabel Penelitian	Jenis Penelitian	Metode Penelitian	Hasil Penelitian
Azwar (2009)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Prestasi Kerja Karyawan pada Rumah Sakit Bedah Pelita Medical Centre Batam	Gaya Kepemimpinan (X1) Prestasi Kerja Karyawan (Y)	Kuantitatif	Regresi Linear Berganda dengan uji F dan uji t	Secara simultan gaya kepemimpinan yang meliputi kepemimpinan perilaku tugas dan perilaku hubungan mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja karyawan pada Rumah Sakit Bedah Pelita Medical Centre Batam
Sukma Juwati Tajuddin (2012)	Pengaruh Penilaian Prestasi Kerja Karyawan terhadap Promosi Jabatan pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep	Penilaian Prestasi Kerja Karyawan (X1) Promosi Jabatan (Y)	Kuantitatif	Dengan menggunakan uji t dan uji F	Penilaian prestasi kerja karyawan berpengaruh signifikan terhadap promosi jabatan pada PT. Semen Tonasa Kabupaten Pangkep.
Fitria Anasari (2011)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Situasional Terhadap Kinerja Karyawan Pada CV. Cita Mandiri Batu Jawa Timur	Gaya Kepemimpinan Situasional (X1) Kinerja karyawan (Y)	Kuantitatif	Regresi Linier Berganda dengan uji t dan uji F	Secara parsial indikator <i>telling, selling/coaching, patisipating, delegating</i> berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan
Nurkolis (2010)	Pengaruh Pelaksanaan Penilaian Kinerja Terhadap Produktivitas Kerja Pegawai Studi pada Call Center PT. Telkomsel Medan.	Pelaksanaan Penilaian Kinerja (X1) Produktivitas Kerja Pegawai (Y)	Kuantitatif	Menggunakan uji t	Terdapat hubungan yang positif antara pelaksanaan penilaian kinerja terhadap produktivitas kerja pegawai pada Call Center PT. Telkomsel Medan.
Ronna Laksana (2014)	Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Karyawan bagian marketing pada PT. Bank Muamalat, TBK, Cabang Tasikmalaya	Gaya Kepemimpinan (X1) Kinerja Karyawan (Y)	Kuantitatif	Menggunakan Uji Koefisien Determinasi (R^2)	Terdapat hubungan yang kuat dan searah antara pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan

2.3 Kerangka Pemikiran

Prestasi kerja karyawan di suatu perusahaan, tidak terlepas dari gaya kepemimpinan yang ada di perusahaan tersebut. Dimana tinggi rendahnya prestasi kerja karyawan, umumnya menunjukkan efektif atau tidaknya gaya kepemimpinan yang digunakan seorang pemimpin kepada karyawannya.

Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa :



2.4 Hipotesis

Menurut Sugiyono (2018:64) “Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data.”

Hipotesis dalam penelitian ini adalah :

- H1 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. JNE Cabang Medan.
- H2 : Penilaian kerja berpengaruh terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. JNE Cabang Medan.
- H3: Gaya kepemimpinan dan penilaian kerja berpengaruh secara simultan terhadap prestasi kerja karyawan pada PT. JNE Cabang Medan.