

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Teori Kepemimpinan

1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan dapat diartikan proses mempengaruhi dan mengarahkan para pegawai dalam melakukan pekerjaan yang telah ditugaskan kepada pegawainya.¹ Kepemimpinan merupakan aspek penting bagi seorang pemimpin, karena seorang pemimpin harus berperan sebagai organisator kelompoknya untuk mencapai yang telah ditetapkan. Kepemimpinan bisa didefinisikan sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berhubungan dengan penugasan karyawan perusahaan dalam rangka mencapai tujuan perusahaan.²

Adapun pengertian kepemimpinan Islam adalah cara-cara memimpin, mengatur, mengarahkan umat / rakyat yang sesuai dengan syariat Islam. Dalam budaya perusahaan (*the corporate culture*), arah dan bentuk manajemen sebuah perusahaan atau organisasi sangat bergantung pada kemampuan seorang pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya (model kepemimpinan), guna mengantarkan perusahaan atau organisasi mencapai tujuan yang diimpikan.

Keberhasilan perusahaan dalam mencapai target dan tujuannya, tidak hanya dipengaruhi oleh prosedur, peraturan, standar operasi, sumber daya manusia atau infrastruktur yang dimiliki oleh perusahaan. Namun, model kepemimpinan yang dijalankan seorang pemimpin juga akan menentukan kinerja perusahaan dalam mencapai tujuannya. Berapa banyak perusahaan yang bangkit, setelah memiliki manajemen

¹A. Mintorogo, *Kepemimpinan dalam Organisasi*, Yogyakarta: STIA LAN Prees, 1997, h. 2

²Clara Rosa Pudjiyogyanti, *Pengantar Ilmu Manajemen*, Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 1991, h. 143

kepemimpinan yang handal, dan berapa banyak perusahaan yang tumbang, karena ditinggalkan oleh seorang pemimpin.³

Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, memotivasi perilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya. Seorang pemimpin diharapkan memiliki kemampuan mengarahkan dan memimpin perusahaan atau organisasi untuk maju dalam meraih tujuan kolektif yang diimpikan bersama. Kepemimpinan dipahami dalam pengertian sebagai kekuatan untuk menggerakkan dan mempengaruhi orang dan sebagai alat, sarana atau proses untuk membujuk orang agar bersedia melakukan sesuatu dengan ikhlas.

Hal ini tidak mungkin diwujudkan pemimpin tanpa adanya interaksi sosial yang baik dengan para pengikutnya. Sehingga, mereka akan bekerja sama layaknya sebuah tim yang solid guna mewujudkan impian bersama. Seorang pemimpin atau manajer adalah bagian dari perusahaan atau organisasi dan tidak bisa dipisahkan dari mereka. Oleh karena itu kepemimpinan pada hakekatnya adalah:

- a. Proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi.
- b. Seni mempengaruhi dan mengarahkan orang dengan cara kepatuhan, kepercayaan, kehormatan dan kerja sama yang bersemangat dalam mencapai tujuan bersama.
- c. Kemampuan untuk mempengaruhi dan mengarahkan tindakan seseorang atau kelompok untuk mencapai tujuan yang diharapkan.
- d. Kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok untuk mencapai tujuan.

Praktek kepemimpinan berkaitan dengan mempengaruhi tingkah laku dan perasaan orang lain baik secara individual maupun kelompok dalam arahan tertentu, sehingga melalui kepemimpinan merujuk pada

³Ahmad Ibrahim Abu Sin, *Manajemen Syariah*, Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2008, h. 127

proses untuk membantu mengarahkan dan memobilisasi orang atau ide-idenya.⁴

Berbagai definisi di atas memberikan pengertian bahwa proses untuk saling mempengaruhi antara pemimpin dan anggota, memiliki arti bahwa mereka mempengaruhi satu sama lain. Artinya, seorang pemimpin bukanlah unsur tunggal yang memberikan pengaruh kepada anggotanya. Akan tetapi, ia juga dipengaruhi pendapat anggotanya, dan berinteraksi dengan keinginan serta keyakinan mereka dalam posisi yang sama. Seorang pemimpin merupakan bagian dari anggotanya, saling berkontribusi, tukar pendapat dan pengalaman, serta secara bersama-sama berusaha mewujudkan tujuan bersama dengan mengerjakan kebaikan.

Di dalam Al-Quran juga terdapat ayat yang memberikan penjelasan bahwa menjadi seorang pemimpin itu harus mengerjakan kebaikan. Terdapat di QS. Al-Anbiya : 73

تَاءَ الصَّلَاةِ وَإِقَامَ الْخَيْرَاتِ فَعَلْ إِلَيْهِمْ وَأَوْحَيْنَا بِأَمْرِنَا يُهْدُونَ أَيْمَةً وَجَعَلْنَاهُمْ
عَبِيدِينَ لَنَا وَكَانُوا الزَّكَّاءِ

Kami telah menjadikan mereka itu sebagai pemimpin-pemimpin yang memberi petunjuk dengan perintah Kami dan telah Kami wahyukan kepada mereka mengerjakan kebajikan, mendirikan sholat, menunaikan zakat, dan hanya kepada Kamilah mereka selalu menyembah. (QS. Al-Anbiya : 73)

2. Syarat-syarat Kepemimpinan

Pada mulanya telah mengenai syarat-syarat kepemimpinan hampir sebagian besar didasarkan atas upaya untuk mengidentifikasi sifat-sifat dan kemampuan yang dimiliki oleh seorang pemimpin. Pada zaman dulu, dimana keadaan manajemen masih begitu sederhana pandangan terhadap siapa orang yang dianggap sesuai untuk dapat disebut sebagai pemimpin dapat dilihat dari beberapa aspek, seperti ciri-ciri fisik, mental dan kepribadian seseorang. Selain itu ada pula para ahli yang menganggap

⁴Veithzal Rivai, *Kepemimpinan dan Perilaku Organisasi*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2003, h. 2-4

bahwa syarat-syarat bagi seorang pemimpin adalah jika orang itu sehat jasmani dan rohani.

Pada kenyataannya kepemimpinan yang banyak diakui penerapannya jika kecerdasan, keyakinan diri atau percaya diri dan karakteristik sosial itu dapat disesuaikan dengan perilaku seorang pemimpin itu sendiri. Dikatakan demikian karena seorang pemimpin yang cerdas dan berkemampuan itu mempunyai kecenderungan untuk dapat berbuat atau berperilaku yang positif terhadap karyawannya. Itu sebabnya perilaku pemimpin dapat dijadikan acuan dalam upaya mengetahui apakah kepemimpinan efektif atau tidak. Selain itu terdapat syarat-syarat atau sifat kepemimpinan yang efektif yaitu :

- a. Kemampuan pengawasan dalam kedudukan atau pelaksanaan fungsi-fungsi manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan para karyawan.
- b. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan untuk sukses.
- c. Kecerdasan, mencakup kebijaksanaan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
- d. Ketegasan, atau kemampuan untuk membuat keputusan-keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
- e. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah-masalah.
- f. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung mengembangkan serangkaian aktivitas dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

3. Upaya-upaya dalam Kepemimpinan

Upaya untuk meningkatkan kemampuan, kualifikasi dan kompetensi seseorang dalam memimpin suatu organisasi / perusahaan itu harus melihat kualitas pemimpin dalam memimpin. Sebagai seorang pemimpin ia harus memahami bahwa kualitas dirinya sangat dibutuhkan oleh orang lain, sehingga ia harus berusaha menyesuaikan dirinya dengan

tuntutan organisasi dengan memperbaiki dan meningkatkan kualitas dirinya.⁵

Dengan demikian peningkatan kualitas kepemimpinan harus dilakukan juga sebagai usaha pengembangan kemampuan memecahkan masalah, melalui proses mengikutsertakan atau berarti juga bahwa usaha peningkatan kualitas kemampuan menggali kreativitas dan meningkatkan kinerja para karyawan yang di pimpin di perusahaan. Usaha-usaha tersebut adalah sebagai berikut :

a. Berpikir efektif dalam menetapkan keputusan

Berpikir merupakan potensi psikis yang sangat istimewa yang diberikan oleh Tuhan Yang Maha Esa. Dalam sejarah berpikir manusia ternyata dengan kemampuannya itu, manusia telah berusaha memikirkan segala sesuatu termasuk juga berpikir mengenai proses berpikir itu sendiri. Kepemimpinan dapat berjalan secara efektif bilamana setiap masukan dari oranglain atau karyawan itu di manfaatkan secara maksimal dalam menganalisis sesuatu agar suatu masalah terselesaikan lalu menetapkan suatu keputusan tersebut sesuai dengan berbagai masukan tersebut.

b. Mengkomunikasikan hasil berpikir

Pemimpin tidak cukup hanya memiliki kemampuan membuat komitmen atau keputusan di dalam proses berpikir. Hasil keputusan itu harus diterjemahkan menjadi gagasan yang jelas berupa lisan maupun tertulis agar diketahui oleh karyawan atau anggota dalam organisasi. Tetapi terdapat beberapa faktor yang harus di perhatikan dalam mengkomunikasikan hasil berpikir tersebut :

- 1) Hasil berpikir yang dikomunikasikan sebaiknya yang telah memalui proses berpikir rasional, kritis, dan obyektif. Untuk itu pemimpin harus mengetahui secara tepat dan baik mengenai kata-kata dan kalimat yang diucapkan atau dituliskan agar tidak keliru dalam menafsirkan maksudnya.

⁵Steffen Robbins, *Perilaku Organisasi*, Jakarta:Prentice Hall Inc.,1996, h. 20

- 2) Pemimpin harus mengetahui secara tepat tujuan pembicara atau tulisan yang akan dikomunikasikannya, agar dapat mengetahui manfaat atau keberhasilannya apabila telah disampaikan itu diwujudkan menjadi kegiatan.
 - 3) Pemimpin harus berusaha menguasai secara baik bahan atau pesan dan masalah yang akan dibicarakan atau yang akan di tuliskan.
 - 4) Pemimpin harus berusaha mempergunakan kata-kata yang sesuai dengan kondisi tingkat pemahaman pendengar atau pembaca pesan yang disampaikan. Usahakan menghindari kata-kata yang diperkirakan sulit untuk dipahami.
 - 5) Siapkan diri untuk menerima kritik dan saran tentang pesan yang dikomunikasikan tersebut.
 - 6) Pemimpin sebaiknya tidak memaksakan diri berbicara atau menulis pesan dalam keadaan emosional karena besar pengaruhnya terhadap proses kegiatan.
- c. Meningkatkan partisipasi dalam memecahkan masalah
- Kemampuan mewujudkan dan membina kerjasama pada dasarnya berarti mampu mendorong dan memanfaatkan partisipasi anggota organisasi secara efektif dan efisien. Partisipasi dapat dilakukan dalam berbagai kegiatan yang dapat disebutkan sebagai partisipasi dalam memecahkan masalah. Dan itu akan berdampak kepada perkembangan suatu organisasi atau perusahaan.
- d. Menggali dan meningkatkan kreativitas
- Setiap pemimpin yang menyadari akan pentingnya menggali dan memanfaatkan kreativitas anggota organisasi juga akan selalu berusaha meningkatkan kemampuan tersebut. Pemimpin akan terus menerus berusaha memberikan motivasi agar anggota organisasi atau karyawannya menjadi potensi yang kreatif.⁶

⁶Hadari Nawawi, *Kepemimpinan yang Efektif*, Yogyakarta:Gajah Mada University Press, 2000, h. 33

Didalam perusahaan harus terdapat langkah-langkah yang dilakukan oleh pemimpin dalam meningkatkan kinerja para karyawan, adapun langkah-langkahnya sebagai berikut :

- 1) Menciptakan dan mengembangkan suasana atau iklim organisasi yang merangsang kreativitas. Usaha ini harus dimulai dari sikap keterbukaan yang terlihat pada kesediaan mendengar, menanggapi, menghargai dan mempertimbangkan setiap kreativitas dari anggota organisasinya. Usaha ini bahkan dapat dikembangkan dengan memberi insentif baik dalam bentuk material maupun non material.
- 2) Menciptakan dan mengembangkan kerja sama yang dapat menumbuhkan perasaan ikut bertanggung jawab dalam mewujudkan usaha mengembangkan dan memajukan organisasi.
- 3) Merumuskan tujuan untuk kepentingan bersama diiringi dengan usaha kebersamaan di lingkungan anggota organisasi. Usaha itu dilakukan untuk menumbuhkan kesadaran bahwa pencapaian tujuan merupakan kepentingan setiap anggota, yang akan lebih mudah dan cepat terwujud apabila anggota kreatif dalam menciptakan dan melaksanakan kegiatan masing-masing.

Pemimpin yang organisasinya memenuhi ketiga kondisi seperti diatas, akan mempunyai sikap bahwa semua kegiatan yang telah dilaksanakan selalu dapat diperbaiki, jika setiap anggota diberi peluang menyampaikan pendapatnya. Disamping itu ada lima penyebab utama yang harus diatasi oleh pemimpin yang dapat berakibat anggota organisasi tidak kreatif dan inovatif, yaitu :

- 1) Suasana atau kondisi organisasi
- 2) Kepribadian anggota organisasi
- 3) Tekanan rekan kerja
- 4) Sikap pimpinan yang tidak baik
- 5) Kurang dorongan dan pelatihan

Pimpinan yang efektif memiliki kewajiban meningkatkan kreatifitas diri sendiri dan mendorong peningkatan kreativitas setiap

anggota organisasi. Seorang pemimpin harus selalu memikirkan apakah dirinya merupakan orang yang kreatif dan berusaha untuk selalu kreatif dalam bekerja. Untuk itu pemimpin perlu melakukan upaya-upaya :

- 1) Memberikan prioritas terhadap pekerjaan yang paling penting untuk diberikan perhatian yang lebih besar daripada sederetan pekerjaan rutin yang ada.
- 2) Dalam pengaturan waktu sisihkan secara khusus waktu untuk memikirkan pekerjaan diberikan prioritas tersebut.
- 3) Pikirkan juga pekerjaan yang akan dilegalisasikan yang diharapkan dilakukan secara kreatif oleh karyawan atau anggota organisasi.
- 4) Berikan kesempatan dan pertimbangan saran anggota organisasi atau orang luar, mengenai pekerjaan yang diberikan prioritas atau yang sudah di legalisasikan.
- 5) Sediakan juga waktu untuk membawa bahan-bahan yang berhubungan dengan pekerjaan dari berbagai sumber. Disamping itu secara periodik lakukan juga berdiskusi dengan anggota organisasi.
- 6) Sediakan waktu untuk mengikuti kegiatan pelatihan yang mungkin akan menggunakan waktu sehari, seminggu, sebulan atau lebih.

Seorang pemimpin yang cerdas dan bertanggung jawab mutlak diperlukan, terlebih dalam kondisi krisis atau terdapat lingkungan yang tidak kondusif. Seorang pemimpin yang sadar, ia akan mampu menjalankan beban dan tugas dengan sebaik mungkin, walupun dalam kondisi yang sangat buruk. Dalam kondisi ini, peran para bawahan diperlukan untuk menyumbangkan pemikiran dan bersama-sama dengan pemimpin untuk menetapkan keputusan, dengan tingkat kerugian dan pengorbanan seminimal mungkin.⁷

4. Model-model Kepemimpinan

⁷Rivai, *Kepemimpinan...*, h. 104-106

Model kepemimpinan diartikan sebagai sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk mempengaruhi bawahan / karyawan agar sasaran organisasi tercapai atau dapat pula dikatakan bahwa model kepemimpinan adalah pola perilaku dan strategi yang disukai dan sering diterapkan oleh seorang pemimpin.

Model kepemimpinan yang dimaksud adalah :

a. Model Situasional

Kepemimpinan situasional ialah bahwa suatu gaya kepemimpinan seorang pemimpin akan dapat berbeda-beda tergantung dari seperti apatingkat kesiapan para pengikutnya.

b. Model Demokrasi

Dalam model ini pemimpin di pandang sebagai orang yang tidak akan melakukan sesuatu kegiatan tanpa mengkonsultasikan terlebih dahulu pada karyawan atau bawahannya. Pemimpin disini mengikutsertakan pendapat bawahan sebelum ia membuat keputusan.⁸Keputusan yang diambil dalam model kepemimpinan ini merupakan hasil kesepakatan bersama melalui sebuah diskusi dan pemikiran kolektif. Pemimpin berperan untuk memimpin dan mengatur jalannya diskusi (musyawarah), dan memberikan kebebasan bagi masing-masing individu untuk mengungkapkan pendapatnya.

Dalam menjalankan model kepemimpinan ini dibangun dengan semangat kebersamaan. Masing-masing individu adalah sama dan merupakan bagian dari yang lain. Kepemimpinan demokrasi adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis dan terarah. Kepemimpinan ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah. Kepemimpinan demokrasi biasanya bawahannya cenderung bermoral tinggi, dapat bekerja sama, mengutamakan mutu kerja dan dapat mengarahkan diri sendiri

c. Model Autoritarian

⁸Pudjiyogyanti, *Manajemen...*, h. 144

Pemimpin dipandang sebagai orang yang memberi perintah dan dapat menuntut. Keputusan ada di tangan pemimpin.⁹ Seorang pemimpin memiliki wewenang mutlak untuk menentukan program atau kebijakan tanpa harus meminta pertimbangan dan bermusyawarah. Anggota hanya berperan menjalankan program dan kebijakan pemimpin, selangkah demi langkah, tanpa mengetahui masa depan dan tujuan yang ingin diraih. Pemimpin memiliki wewenang untuk membagi pekerjaan, menurunkan perintah dan memaksa anggota untuk mematuhi secara otoriter.

Kepemimpinan Autoritarian ini menggunakan metode pendekatan kekuasaan dalam mencapai keputusan dan mengembangkan strukturnya sehingga kekuasaanlah yang paling diuntungkan dalam organisasi. Pemimpin memandang dirinya lebih dalam segala hal dibandingkan dengan bawahannya dan kemampuan bawahannya selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

d. Model Laissezfaire

Dalam model kepemimpinan ini, peran seorang pemimpin bersifat pasif. Dia memberikan kebebasan mutlak kepada anggota untuk mengambil keputusan, tindakan atau langkah lain terkait dengan kehidupannya. Pemimpin hanya berperan menyampaikan informasi dan kebijakan penting, serta menyediakan fasilitas yang dibutuhkan anggota untuk menjalankan pekerjaannya.¹⁰

Tetapi setiap manusia memiliki kelebihan dan kekurangan yang melekat didalam hakekat penciptanya. Pemimpin sebagai manusia tidak berbeda dengan manusia yang lain, tidak dapat melepaskan diri dari berbagai kelebihan dan kekurangan, sehingga bila dijumpai ada kekurangan dan kelemahan dalam perilaku seseorang dalam kepemimpinannya dapat dipandang sebagai keterbatasan

⁹*Ibid*, h. 145

¹⁰Sondang Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: PT.Bumi Aksa, 2008,

kepemimpinan. Adapun keterbatasan kepemimpinan adalah sebagai berikut :

1) Keterbatasan manusiawi

Manusia yang berhasil memperoleh kesempatan sebagai pemimpin tidak terlepas dari kelemahan yang bersifat universal dan kodrat manusia sebagai makhluk ciptaan Allah. Kelemahan-kelemahan itu mengakibatkan keterbatasan dalam merealisasikan kepemimpinannya, keterbatasan itu meliputi :

a) Keterbatasan Normatif atau spritual

Harkat kemanusiaan yang tinggi merupakan pembatas perilaku setiap manusia, termasuk dalam melaksanakan fungsi kepemimpinannya. Harkat kemanusiaan memikul tanggung jawab dalam arti tingkah lakunya dibatasi oleh nilai-nilai tertentu, di antaranya norma sosial dan norma spritual / agama atau kepercayaan yang dipeluk oleh seorang pemimpin.

Keterbatasan norma spritual yaitu keterbatasan karena adanya faktor keterbatasan sebagai seorang pemimpin, yaitu keterbatasan manusia sebagai pemimpin memiliki kewajiban dan sekaligus melekat pada dirinya berupa larangan yang harus di patuhi. Sedangkan keterbatasan normatif adalah keterbatasan karena adanya norma-norma yang berlaku dalam masyarakat dan negara, seperti hukum-hukum yang masih berlaku.

b) Keterbatasan fisik (jasmani)

Keterbatasan kepemimpinan karena unsur fisik / jasmani antara lain meliputi :

(1) Usia

Sebagai pemimpin pada usia muda, setiap orang memiliki energi (tenaga) fisik yang bersifat maksimal untuk berprestasi, untuk mewujudkan dan inisiatif yang positif di bandingkan dengan pemimpin yang sudah lanjut usianya.

(2) Fisik yang sehat

Fisik manusia dapat letih dan sakit untuk itu perlu istirahat serta tidur yang cukup, memerlukan makanan yang bersih dan bergizi dengan maksud mewujudkan kepemimpinan yang efektif.

(3) Keterbatasan karena waktu

Kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang berusaha atau mampu mengatasi keterbatasan waktu, karena pemimpin tidak dapat hadir dalam acara / waktu yang sama dalam dua acara.

2) Keterbatasan psikis (Rohani)

Kelompok organisasi atau perusahaan sebagai wadah untuk mewujudkan kepentingan bersama yang disebut tujuan organisasi. Dalam kebersamaan itu tidak semua kemauan, kehendak, gagasan, pendapat, rencana, kreativitas dari seseorang pemimpin dapat dilakukan secara bebas.

Dengan kata lain keterbatasan kepemimpinan dibatasi oleh kondisi yang terdapat di dalam pengendalian proses kerja sama untuk mencapai tujuan. Dan di situ terdapat visi misi perusahaan untuk membatasi pemimpin dan pemimpin tidak boleh keluar dari upaya mewujudkan kerja sama yang terarah pada pencapaian misi perusahaan atau organisasi. Dan keterbatasan ini dibatasi juga dengan posisi, sebagai wujud pembagian tugas horizontal pada jenjang yang sama sebagai pembatas yang mengharuskan pemimpin hanya boleh melakukan kegiatan di bidangnya.

Kemampuan mewujudkan kepemimpinan yang efektif dibatasi juga secara administratif oleh jumlah orang-orang yang dipimpinnya. Semakin besar jumlah orang yang dipimpin maka

semakin sulit untuk mengadakan koordinasi dan pengawasan dan perlu ada pemimpin pembantu bila diperlukan.¹¹

5. Fungsi Kepemimpinan

Fungsi kepemimpinan berhubungan langsung dengan situasi sosial dalam kehidupan kelompok/perusahaan masing-masing. Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu dalam suatu perusahaan, kelompok atau organisasi. Fungsi kepemimpinan adalah sebagai berikut :

a. 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.

b. 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 dipimpinya.

c. Fungsi Partisipasi

Dalam menjalankan fungsi partisipasi pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, 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.

d. Fungsi Delegasi

¹¹Rivai, *Kepemimpinan...*, h.57-60

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

e. 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.

Seluruh fungsi Kepemimpinan tersebut diselenggarakan secara luas dan pelaksanaanya atau tugas pokoknya adalah sebagai berikut :

- a. Pemimpin berkewajiban menjabarkan program kerja.
- b. Pemimpin harus mampu memberikan intruksi-intruksi yang jelas.
- c. Pemimpin harus berusaha mengembangkan dan menyalurkan kebebasan berpikir dan mengeluarkan pendapat.
- d. Pemimpin harus mengembangkan kerja sama yang harmonis.
- e. Pemimpin harus mampu memecahkan masalah dan mengambil keputusan masalah sesuai batas tanggung jawab masing-masing.¹²

B. Teori Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan sebagai penampilan, unjuk kerja atau prestasi. Kinerja juga diartikan sebagai catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama waktu tertentu atau

¹²Ibid, h. 50

keberhasilan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja adalah hasil pelaksanaan suatu pekerjaan baik bersifat fisik atau material maupun non fisik atau non material dan setiap kinerja dalam melaksanakan tugas-tugasnya sebagaimana terdapat di dalam pekerjaan tersebut dan perlu dinilai dalam waktu tertentu.¹³

Kinerja mengandung dua komponen yaitu kompetensi atau kemampuan untuk mengidentifikasi tingkat kinerjanya dan yang kedua produktivitas kompetensi yang dapat diartikan ke dalam tindakan atau kegiatan-kegiatan yang tepat untuk mencapai hasil kinerja (*outcome*)

kinerja adalah gambaran tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi. Dari berbagai pengertian kinerja tersebut pada dasarnya kinerja menekankan pada apa yang dihasilkan (*output*) dari fungsi-fungsi suatu pekerjaan atau manfaat apa yang keluar (*outcome*). Bila disimak lebih lanjut apa yang terjadi dalam sebuah pekerjaan atau jabatan, kinerja merupakan suatu proses yang mengolah *input* menjadi *output* (hasil kerja).¹⁴

Dari beberapa definisi di atas, penulis mendefinisikan kinerja ialah sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Dengan semakin meningkatnya kinerja karyawan, semakin meningkat pula hasil yang diperoleh perusahaan atau organisasi. Begitupula sebaliknya, semakin menurunnya kinerja karyawan hasil yang diperoleh akan semakin menurun. Oleh karena itu, kinerja karyawan sangat mempengaruhi perkembangan perusahaan atau organisasi itu sendiri.

2. Prinsip Kinerja

¹³Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2011, h. 235

¹⁴Moeherriono, *Indikator Kinerja Utama*, Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2012, h. 65

Manajemen kinerja bekerja atas prinsip dasar yang dapat dijadikan acuan bersama agar dapat mencapai hasil yang diharapkan. Prinsip dasar manajemen kinerja menjadi pondasi yang kuat bagi kinerja organisasi atau mencapai tujuan. Sebagai prinsip dasar dalam manajemen kinerja adalah menghargai kejujuran, memberikan pelayanan, tanggung jawab, perumusan tujuan, dan kerjasama.

a. Kejujuran

Kejujuran menampakkan diri dalam komunikasi umpan balik yang jujur di antara manajer, pekerja, dan rekan kerja. Kejujuran termasuk dalam mengekspresikan pendapat, menyampaikan fakta, memberikan pertimbangan dan perasaan. Kejujuran mempunyai beberapa segi dan tingkatan, dan mereka yang menggunakan proses penilaian untuk menggali kebenaran secara luas dan dalam, akan memperoleh manfaat yang terbesar.

Proses penilaian akan memperluas pemahaman bawahan dengan cara mengajak mereka untuk secara jujur menyatakan apa yang memotivasi mereka, apa yang mereka sukai dan tidak sukai tentang yang mereka lakukan, apa yang mereka inginkan dan yang menjadi kepentingan mereka dan bagaimana mereka harus dibantu. Sebaliknya manajer juga harus menceritakan kebenaran dalam hubungannya dengan bawahan tentang apa yang disukai dan tentang apa yang tidak disukai tentang apa yang mereka kerjakan, apa apresiasinya terhadap pekerja, visi yang diberikan kepada mereka, persepsi dan pertimbangan tentang hambatan terhadap keberhasilan dan saran lainnya.

b. Pelayanan

Setiap aspek dalam proses kinerja harus memberikan pelayanan kepada setiap perusahaanyaitu: pekerja, manajer, pemilik, dan pelanggan. Dalam proses manajemen kinerja, umpan balik dan pengukuran harus membantu para pekerja dalam perencanaan kinerja.

Prinsip pelayanan merupakan tanda yang paling kuat untuk pengukuran, perencanaan, dan coaching pekerja. Satu aspek yang membingungkan dari prinsip pelayanan adalah bahwa apa yang diberikan manajer kepada pekerja mungkin dirasakan tidak baik dan mengecewakan mereka. Memberitahu orang tentang apa yang mereka tidak mau mendengar dapat membuat mereka tidak bahagia. Akan tetapi, hal tersebut hanya membantu mengubah dan mendapatkan arah yang tepat.

Belajar membantu orang lain dengan baik merupakan proses pembelajaran jangka panjang dimana manajer membantu orang lain akan menjadi lebih baik, dan belajar tentang apa yang dapat berjalan dan tidak bisa berjalan. Walaupun mungkin saja terjadi kesalahan, tetapi perlu memperbaiki ketrampilan, kompetensi, dan kemampuan dalam membantu orang lain.

c. Tanggung Jawab

Tanggung jawab merupakan prinsip dasar di belakang pengembangan kinerja. Dengan memahami dan menerima tanggung jawab tentang apa yang mereka kerjakan dan tidak kerjakan untuk mencapai tujuan mereka, pekerja belajar tentang apa yang perlu mereka perbaiki. Pengembangan kinerja didasarkan pada anggapan bahwa pekerja dapat mempengaruhi hasilnya dengan memperbaiki kecakapan kompetensi perilaku. Mereka tidak memerlukan izin untuk memperbaiki kompetensi. Nasib mereka berada di tangan mereka sendiri.

d. Perumusan Tujuan

Manajemen kinerja dimulai dengan melakukan perumusan dan mengklarifikasi terlebih dahulu tujuan yang hendak dicapai organisasi. Hal tersebut perlu dilakukan agar tujuan semua tingkatan manajemen yang lebih rendah memberikan kontribusi pada pencapaian tujuan struktur di atasnya secara berjenjang. Individu memberi kontribusi pada semua pihak organisasi.

e. Kerjasama

Manajer kinerja mengandalkan pada kerjasama antara atasan dengan bawahan daripada menekankan pada paksaan. Apabila seseorang melakukan pekerjaan karena terpaksa, sebenarnya mereka tidak memberikan dukungan kepada atasan. Apabila pekerjaan dilakukan atas kesepakatan bersama, bekerja akan lebih bertanggung jawab.¹⁵

¹⁵Moh. Pabundu Tika, *Budaya Organisasi dan Peningkatan Kinerja Perusahaan*, Jakarta: PT Bumi Aksara, 2006, h. 121