

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Definisi Sumber Daya Manusia

Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian (Veithzal Rivai Zainal, Mansyur Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah, 2011, p.4). Peranan MSDM diakui dalam menjalankan SDM sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan, sehingga kebijakan dan praktik dapat berjalan sesuai yang diinginkan perusahaan. Tetapi untuk mengatur unsur manusia sangat sulit dan rumit karena manusia mempunyai pikiran, perasaan, keinginan, status dan sebagainya yang tidak bisa diatur sepenuhnya oleh organisasi seperti mesin, uang atau material tetapi harus diatur oleh teori-teori manajemen yang memfokuskan mengenai peraturan peran manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal.

Manusia selalu berperan aktif dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencanaan, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak akan terwujud tanpa adanya peran aktif karyawannya, meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggih tetapi kecanggihan alat yang dimiliki suatu perusahaan tidak ada manfaatnya jika peran aktif para karyawannya tidak diikuti sertakan. Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan dan pengendalian (Veithzal Rivai Zainal, Mansyur Ramly, Thoby Mutis, Willy Arafah, 2011, p.4). Manajemen sumber daya manusia,

perlu pemahaman pada dua fungsi, antara lain fungsi-fungsi manajerial (*managerial functions*) dan operasional (*operational functions*). Dijelaskan dalam buku manajemen bahwa dalam fungsi manajemen adalah perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), penyusunan staf (*staffing*), penggerakan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*) menurut (Wilson Bangun, 2012, p.5).

Dari beberapa pendapat diatas dapat disimpulkan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu proses yang terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengelolaan sumber daya manusia atau karyawan dengan tujuan pencapaian tujuan organisasi, individu dan kelompok.

2.2 Gaya Kepemimpinan

Gaya kepemimpinan adalah pola menyentuh dari tindakan seseorang pemimpin, baik yang tampak maupun tidak tampak oleh bawahannya atau dapat pula dikatakan gaya kepemimpinan menggambarkan kombinasi yang konsisten dari filsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang (Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi, 2011, p.42).

Gaya kepemimpinan menurut Fiedler meyakini sebuah faktor kunci dalam keberhasilan kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Fiedler juga mengasumsikan bahwa gaya kepemimpinan individu adalah tetap, jika sebuah situasi mensyaratkan seorang pemimpin untuk berorientasi pada tugas dan orang dalam posisi kepemimpinan tersebut adalah yang berorientasi pada hubungan, salah satu situasi harus dimodifikasi atau pemimpin harus digantikan untuk mencapai efektivitas yang optimal. Gaya kepemimpinan merupakan dasar dalam mengklasifikasikan tipe kepemimpinan yang memiliki tiga pola dasar, yaitu yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama, dan mementingkan hasil untuk mencapai efektivitas yang optimal. Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang

disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh didalam kelompok atau organisasi (Robbins, 2006, p.135).

Seorang pemimpin yang didalam melaksanakan kepemimpinanya harus memiliki kriteria atau kepribadian seperti vitalitas dan stamina fisik, kecerdasan dan kearifan dalam bertindak, kemauan menerima tanggung jawab, kompeten dalam menjalankan tugas, memahami kebutuhan pengikutnya, memiliki keterampilan dalam berhubunga dengan orang lain, kebutuhan untuk berprestasi, mampu memotivasi dan memberi semangat, mampu memecahkan maslah, meyakinkan, memiliki kapasitas untuk menang, memiliki kapasitas kepercayaan, memiliki pengaruh, mampu beradaptasi atau fleksibelitas. Seorang pemimpin juga memiliki kewajiban untuk memberikan dorongan motivasi kepada karyawan agar berinovasi dalam menyelesaikan pekerjaan dalam perusahaan.

Dari definisi diatas disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi atau menggerakkan bawahanya dengan berbagai perbedaan berpendapat untuk menjadi satu kesatuan pemikiran agar mau melaksanakan apa yang diinginkan atau diharapkan pemimpin tersebut dan mencapai tujuan yang akan dicapai.

2.2.1 Tipe Kepemimpinan

Ada tiga tipe kepemimpinan (Veithzal Rivai dan Deddy Mulyadi 2003, p.36) yaitu:

1. Kepemimpinan otoriter

Tipe kepemimpinan ini menempatkan kekuasaan ditangan satu orang. Pemimpin bertindak sebagai penguasa tunggal. Kedudukan dan tugas anak buah semata-mata hanya pelaksana keputusan, perintah dan bahkan kehendak pemimpin. Pimpinan memandang dirinya lebih dalam segala hal, dibandingkan dengan bawahanya. Kemampuan

bawahan selalu dipandang rendah sehingga dianggap tidak mampu berbuat sesuatu tanpa diperintah.

2. Kepemimpinan kendali bebas

Tipe kepemimpinan ini merupakan kebalikan dari tipe kepemimpinan otoriter. Pemimpin berkedudukan sebagai simbol. Kepemimpinan dijalankan dengan memberikan kebebasan penuh pada orang yang dipimpin dalam mengambil keputusan dan melakukan kegiatan menurut kehendak dan kepentingan masing-masing. Pemimpin hanya memfungsikan dirinya sebagai penasihat.

3. Kepemimpinan demokratis

Tipe kepemimpinan ini mendapatkan manusia sebagai faktor utama dan terpenting dalam setiap kelompok/organisasi. Pemimpin memandang dan menempatkan orang-orang yang dipimpinnya sebagai objek yang memiliki kepribadian dengan berbagai aspeknya, buah pikiran, pendapat, kreativitas, inisiatif yang berbeda-beda dan dihargai disalurkan secara wajar. Tipe pemimpin ini selalu berusaha untuk memanfaatkan setiap orang yang aktif, dinamis, dan terarah. Kepemimpinan tipe ini dalam mengambil keputusan sangat mementingkan musyawarah, yang diwujudkan pada setiap jenjang dan di dalam unit masing-masing.

Kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting dalam manajemen organisasi. Gaya kepemimpinan yang baik apabila dengan adanya pemimpin yang mampu mendesain dan merealisasikan tujuan perusahaan. Terdapat banyak gaya kepemimpinan yang dapat diterapkan untuk mencapai tujuan perusahaan, tergantung pada bagaimana pemimpin itu dapat mengatur sumber daya-sumber dayanya secara tepat. Kepemimpinan sebagai pengaruh, seni, atau proses memengaruhi orang-orang sehingga mereka akan berusaha dalam mencapai tujuan kelompok dengan kemauan dan antusias definisi (Koontz, *et. al.*, 1996). Kepemimpinan berkaitan dengan penanganan

perubahan (John Kotter, dalam Robbins, 2006). Demikian bahwa kepemimpinan sebagai proses mengarahkan dan memengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok (Stoner *et, al*, 1996).

2.2.2 Macam-macam gaya kepemimpinan

Macam-macam gaya kepemimpinan (Robbins, 2006, p.305) sebagai berikut :

1. Gaya Kepemimpinan Kharismatik.

Gaya kepemimpinan yang memicu para pengikutnya dengan memperlihatkan kemampuan heroik atau luar biasa ketika mereka mengamati perilaku tertentu pemimpin mereka.

2. Gaya Kepemimpinan Transaksional.

Gaya kepemimpinan transaksional yaitu gaya kepemimpinan yang memandu atau memotivasi para pengikutnya menuju sasaran yang ditetapkan dengan memperjelas persyaratan peran dan tugas.

3. Gaya Kepemimpinan Transformasional.

Gaya kepemimpinan transformasional ialah gaya kepemimpinan yang menginspirasi para pengikut untuk melampaui kepentingan pribadi mereka dan mampu membawa dampak yang mendalam dan luar biasa pada pribadi para pengikut.

4. Gaya Kepemimpinan Visioner

Gaya kepemimpinan visioner merupakan gaya kepemimpinan yang mampu menciptakan dan mengartikulasikan visi yang realitas, kredibel, dan menarik mengenai masa depan organisasi atau unit organisasi yang tengah tumbuh dan menarik.

2.2.3 Pola Perilaku Pemimpin

Ada 4 pola perilaku Kepemimpinan dalam teori (Path-goal, 2005, p.54) disebutkan:

- a. Pemimpin yang efektif.
Bentuk kepemimpinan ini sama dengan kepemimpinan otokratik. Bawahan sudah mengetahui secara pasti apa yang diinginkan pemimpin terhadap dirinya dan pengarahan yang diberikan.
- b. Pemimpin yang suportif
Pemimpin yang suportif adalah pemimpin yang ramah, mudah ditemui dan menunjukkan sikap perhatian terhadap bawahan.
- c. Pemimpin yang partisipatif
Pemimpin yang selalu mengharapkan saran-saran atau pendapat bawahannya, tetapi masih memerlukan dalam keputusan.
- d. Pemimpin yang berorientasi pada prestasi
Pemimpin yang berorientasi pada prestasi yaitu pemimpin yang memberikan kepercayaan pada bawahan untuk mencapai tujuan atau hasil dan prestasi.

2.2.4 Indikator Gaya Kepemimpinan

Menurut Davis yang dikutip oleh Reksomadipuro dan Handoko (2003, p.290-291) indikator Gaya Kepemimpinan sebagai berikut :

1. Kecerdasan (*Intelligence*)
Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari padapengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.
2. Motivasi (*Motivation*)
Pemimpin secara relatif mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi tinggi, maka mereka bekerja keras untuk nilai intrinsik.
3. Sikap-sikap hubungan manusiawi (*Attitude of human relationships*)
Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

2.3 Evaluasi Kerja

Evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personel menurut (Kreitner dan Kinicki, 2001, p.300). Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim atau individu (Wibowo dalam M. Ma'ruf Abdullah, 2014). Evaluasi kinerja merupakan Proses mengevaluasi kinerja pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan menurut (Greenberg dan Baron, 2003, p.50).

Dari pendapat para ahli manajemen tersebut kita dapat simpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah suatu sistem evaluasi dari suatu organisasi yang digunakan untuk menilai kinerja dengan cara memberikan penilaian terhadap hasil kerja tim atau individu pada berbagai dimensi yang berkaitan dengan pekerjaan.

Aktivitas evaluasi kinerja karyawan ini merupakan program rutin bagi suatu organisasi baik instansi pemerintah maupun bisnis dalam rangka pembinaan pegawai karyawan. Hasil dari evaluasi kinerja ini digunakan untuk menentukan dan mengambil langkah-langkah yang dianggap perlu dalam pembinaan karier karyawan yang bersangkutan.

2.3.1 Metode-Metode Evaluasi Kerja

Metode-metode evaluasi kerja sebagai berikut (T. HANI HANDODOKO, 1986, p.166):

1. Job Ranking

Dalam job ranking evaluasi kerja mereview informasi analisis pekerjaan untuk masing-masing pekerjaan. Setiap pekerjaan ditentukan ranking atau tingkatnya secara subyektif berdasarkan pada tingkat kepentingan relatif dalam perbandingan dengan pekerjaan lain. Kelemahan metode ini adalah bahwa sangat mungkin elemn-elemen

penting pekerjaan diabaikan sedangkan item-item tidak penting justru diberi bobot yang terlalu besar.

2. Job Grading

Job grading yaitu metode yang sedikit lebih baik dibandingkan job ranking. Perusahaan menyusun deskripsi standar untuk kelompok pekerjaan-pekerjaan yang akan digunakan untuk menilai pekerjaan-pekerjaan yang ada. Deskripsi standar dibandingkan dengan deskripsi pekerjaan untuk menentukan kelas atau grade pekerjaan. Pekerjaan yang lebih penting dibayar lebih tinggi. Kelemahan metode ini yaitu jika membedakan pekerjaan ini tidak akurat maka akan terjadi pemberian upah yang tidak tepat.

3. Perbandingan Faktor

Metode perbandingan faktor secara esensial merupakan aplikasi sistem penilain prestasi orang ke orang pada evaluasi pekerjaan. Metode ini mengharuskan panitia evaluasi pekerjaan membandingkan komponen-komponen pekerjaan kritis. Komponen kritis tersebut yaitu faktor-faktor yang umum untuk semua pekerjaan yang sedang dievaluasi. Faktor yang paling luas digunakan yaitu keterampilan, tanggung jawab, upaya mental, fisik dan kondisi kerja.

4. Point Sistem

Metode ini banyak digunakan dalam praktek. Disamping menggunakan upah sebagai pembanding, juga digunakan point. Sistem ini memerlukan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Memilih dan menentukan faktor-faktor kritis.
2. Menentukan tingkatan-tingkatan berbagai faktor.
3. Mengalokasikan point pada subfaktor-subfaktor.
4. Mengalokasikan point pada semua tingkatan.
5. Menyusun manual penelitian.
6. Menerapkan point sistem.

2.3.2 Pendekatan Evaluasi Kerja

Melihat sasaran evaluasi dari segi pendekatan yang disebutkan sebagai terhadap sifat, perilaku, hasil, kontingensi (Kreitner dan Kinicki, 2001, p.303) :

1. Pendekatan Sikap

Pendekatan ini menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu.

2. Pendekatan Perilaku

Masalah dalam pendekatan perilaku menunjukkan bagaimana orang berperilaku dan bukan tentang kepribadiannya.

3. Pendekatan Hasil

Dengan menggunakan kriteria hasil seorang *plant manager* dapat dinilai berdasarkan kriteria jumlah yang diproduksi, sisa yang ditimbulkan, dan biaya produksi per unit.

4. Pendekatan Kontingensi

Pendekatan kontingensi selalu dicocokkan dengan situasi tertentu yang sedang berkembang.

2.3.3 Sasaran Evaluasi Kerja

Evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk kepentingan yang lebih luas, seperti berikut ini (Kreitner dan Kinicki, 2001, p.300):

1. Evaluasi Tujuan dan Sasaran

Evaluasi terhadap tujuan dimaksudkan untuk mengetahui apakah tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya dapat tercapai atau tidak. Evaluasi terhadap sasaran dilakukan untuk mengukur seberapa jauh sasaran yang telah ditetapkan dapat dicapai.

2. Evaluasi Rencana

Evaluasi terhadap rencana juga perlu dilakukan apakah penetapan target organisasi terlalu tinggi sehingga tidak mungkin tercapai.

3. Evaluasi Lingkungan

Evaluasi kinerja melakukan penilaian apakah kondisi lingkungan yang dihadapi pada waktu proses pelaksanaan tidak seperti diharapkan, tidak kondusif, dan mengakibatkan kesulitan dan kegagalan dalam mencapai tujuan.

4. Evaluasi Proses Kinerja

Evaluasi kinerja melakukan penelitian apakah terdapat kendala dalam proses pelaksanaan kinerja.

5. Evaluasi Pengukuran Kinerja

Evaluasi kinerja dipergunakan untuk pengukuran kinerja sudah tepat dan dilakukan dengan benar oleh seorang penilai yang objektif.

6. Evaluasi Hasil

Evaluasi terhadap hasil kinerja dapat dilakukan terhadap hasil kinerja organisasi, kelompok maupun individu masing-masing pekerja.

2.3.4 Model Evaluasi Kerja

Model evaluasi kinerja menurut (M. Ma'ruf Abdullah, 2014, p.15) :

1. Model Esai

Model ini adalah metode evaluasi kinerja yang penilainya merumuskan hasil penilaiannya dalam bentuk esai. Isi esai melukiskan kekuatan dan kelemahan indikator kinerja karyawan yang dinilai. Definisi setiap indikator juga mencantumkan *descriptor* level kinerja setiap dimensi yang menunjukkan kinerja sangat baik sampai dengan sangat buruk. Esai mengenai kinerja pegawai antara lain berisi:

1. Persepsi menyeluruh penilai mengenai kinerja ternilai yang memuat keunggulan dan kelemahannya pada setiap indikator kinerja.
2. Kemungkinan promosi ternilai.
3. Jenis pekerjaan yang dapat dikerjakan ternilai.
4. Kekuatan dan kelemahan ternilai.
5. Kebutuhan pengembangan SDM ternilai.

2. Model *Critical Incident*

Model ini umumnya digunakan di perusahaan atau unit kerja yang pekerjaan karyawannya itu harus ditangani secara hati-hati, dengan prosedur yang ketat seperti menggunakan alat pengaman, masker, sarung tangan dan sebagainya karena bila terjadi kelalaian beresiko tinggi seperti misalnya di laboratorium, pabrik obat-obatan, dan lain-lain. Model *Critical incident* ini mengharuskan pejabat penilai untuk membuat catatan berupa pernyataan yang melukiskan:

1. Perilaku baik yang merupakan perilaku yang dapat diterima (yang harus dilakukan oleh karyawan) sesuai standar yang ditetapkan.
2. Perilaku buruk, yaitu perilaku yang tidak dapat diterima (perilaku yang harus dihindari oleh ternilai) yang ada hubungannya dengan pekerjaan. Pernyataan yang dicatat oleh pejabat penilai inilah yang disebut *Critical incident*. Setiap hari pejabat penilai harus melakukan observasi untuk membuat catatan penilaian. Perilaku yang baik (sesuai standar) diberi nilai positif, sedangkan perilaku buruk (tidak sesuai standar) diberi nilai negatif. Model ini mengharuskan pejabat penilai melakukannya secara sungguh-sungguh, rutin, dan tidak boleh lupa setiap harinya.

Model *Critical insident* mengandung beberapa kelemahan diantaranya:

1. Kalau pejabat penilai tidak membuat catatan atau lupa 1hari saja karena lupa atau lagi malas, maka catatannya menjadi tidak lengkap. Lapornya akan dilihat dan dihitung perhari kerja.
2. Kalau pejabat penilai ini membawahi 10 orang bayangkan saja apalagi kalau lebih, maka dapat dibayangkan waktunya akan habis hanya untuk mencatat perilaku karyawan. Sehingga pekerjaannya yang lain tidak bisa lakukan dengan baik.
3. Bagi karyawan ternilai mereka juga merasa terganggu, karena setiap saat diawasi.

3. Model *Ranking Method*

Model penilaian *Ranking Method* ini diawali dengan melakukan observasi, kemudian menilai kinerja karyawan, dan setelah itu meranking (membuat urutan) dari nilai yang tertinggi sampai yang terendah, berdasarkan masa kerja, pendidikan, umur dan faktor-faktor lain yang relevan.

4. Model *Checklist*

Model ini berisi daftar indikator-indikator hasil pekerjaan karyawan, perilaku waktu bekerja, dan sifat pribadi yang diperlukan pada waktu bekerja. Dalam menggunakan metode ini pejabat penilai mengobservasi karyawan yang sedang bekerja, kemudian memilih indikator kinerja yang sesuai dengan yang dilakukan oleh karyawan dengan memberi tanda cek (✓) atau silang (x). Setiap indikator ada pembobotannya sesuai dengan yang dirumuskan oleh unit kerja SDM dan disetujui oleh pimpinan instansi yang bersangkutan. Kemudian jumlah bobot setiap indikator dijumlahkan. Dari situ diketahui jumlah bobot yang didapat oleh seorang karyawan.

5. Model *Graphic Rating Scales*

Model ini menggunakan skala. Ciri model ini adalah indikator kinerja karyawan dikemukakan dengan definisi yang singkat, dan deskriptor level kinerjanya dikemukakan dalam bentuk skala yang masing-masing mempunyai nilai angka. Dalam menggunakan model ini pejabat penilai setelah mengobservasi karyawan ternilai melakukan penilaian dengan cara memberi tanda cek atau tanda silang pada salah satu skalayang dipilih (sesuai dengan keyakinan pejabat penilai). Angka-angka hasil penilaian kemudian dijumlahkan dan hasilnya kemudian dirubah kedalam kata sifat. Kelebihan model ini semua indikator kinerja, definisi dan nilainya terstruktur dan terstandarisasi. Model ini juga mudah dipahami oleh penilai dan ternilai serta mudah dilaksanakan. Oleh karena itu model ini dipakai secara meluas di berbagai organisasi (perusahaan). Meskipun ada kelebihan model ini

juga mempunyai kekurangan sebagaimana model yang lain. Pekerjaan di suatu organisasi (perusahaan) mempunyai banyak macamnya, sehingga mengundang pertanyaan, apakah indikator kinerja yang digunakan dapat mencerminkan indikator kinerja semua jenis pekerjaan.

2.3.5 Faktor yang mempengaruhi Evaluasi kerja

Tiga dimensi kinerja yang perlu dimasukkan dalam penilaian prestasi kerja, yaitu:

1. Tingkat kedisiplinan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan anisasi untuk menahan orang-orang di dalam organisasi, yang dijabarkan dalam penilaian terhadap ketidakhadiran, keterlambatan, dan lama waktu kerja.
2. Tingkat kemampuan karyawan sebagai suatu bentuk pemenuhan kebutuhan organisasi untuk memperoleh hasil penyelesaian tugas yang terandalkan, baik dari sisi kuantitas maupun kualitas kinerja yang harus dicapai oleh seorang karyawan.
3. Perilaku-perilaku inovatif dan spontan di luar persyaratan-persyaratan tugas formal untuk meningkatkan efektivitas organisasi, antara lain dalam bentuk kerja sama, tindakan protektif, gagasan-gagasan yang konstruktif dan kreatif, pelatihan diri, serta sikap-sikap lain yang menguntungkan organisasi.

2.3.6 Indikator Evaluasi Kerja

Indikator evaluasi kerja menurut (Bernardin dan Russel, 2003, p.125) sebagai berikut :

1. Kualitas (*Quality*)

Kualitas (*Quality*) merupakan tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati sempurna. Standart kualitas dapat diekspresikan sebagai tingkat kesalahan seperti jumlah atau presentase kesalahan yang diperolehkan per unit hasil kerja.

2. Ketepatan waktu (*Timeliness*)

Ketepatan waktu (*Timeliness*) merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu produksi dapat dicapai, pada permulaan waktu yang ditetapkan bersama koordinasi dengan hasil produk yang lain dan memaksimalkan waktu tersedia untuk kegiatan lain.

3. Kerja sama (*Cooperation*)

Kerja sama (*Cooperation*) merupakan kesediaan karyawan berprestasi dalam bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal dan horizontal didalam maupun diluar pekerjaannya.

2.4 Kinerja Karyawan

Kinerja digunakan untuk menetapkan dalam mengevaluasi kerja menurut (Stephen P. Robbin, Mary coulter, 2010). Kinerja adalah konsep yang bersifat universal yang merupakan efektivitas operasional suatu organisasi, bagian organisasi dan bagian karyawan berdasar standart dan kriteria yang telah ditetapkan (Siagian dalam Waridin dan Masrukhin, 2006). Bagaimana para atasan mengevaluasi kinerja karyawan dengan fungsi penilaian kinerja yang beragam. Dalam masalah penilain kerja para manajer mengalami masalah dalam memberikan penilaian kritis atas kinerja karyawan yang kurang berprestasi. Menilai seseorang memang tidaklah mudah apalagi menyangkut karyawan yang pekerjaannya kurang baik. Tetapi manajer dapat melakukan hal ini dengan baik melalui metode penilain kerja. Kinerja (*peformance*) adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan menurut (*job requirement*) (Wilson Bangun, 2012, p.231). Kinerja sebagai hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan definisi menurut (Mangkunegara dalam Waridin dan Masrukhin, 2006). Kinerja adalah catatan terhadap hasil produksi dan pekerjaan atau aktivitas tertentu dalam periode waktu tertentu menurut (Gibson *et al* dalam Waridin dan Masrukhin, 2006).

Kinerja karyawan selama kurun waktu tertentu yang diukur dari kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan. Variabel kinerja karyawan dibentuk dari delapan indikator yaitu perilaku inovatif, pengambilan inisiatif, tingkat potensi diri, manajemen waktu, pencapaian kuantitas dan kualitas pekerjaan, kemampuan diri untuk mencapai tujuan, hubungan dengan rekan kerja dan pelanggan, dan pengetahuan akan produk perusahaannya serta produk pesaing. Sedangkan kinerja karyawan merupakan suatu ukuran yang dapat digunakan untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja organisasi menurut (Gibson *et.al*, 2006, p.95).

Kinerja itu berasal dari kata *performance* yang berarti hasil pekerjaan atau prestasi kerja. Namun perlu pula dipahami bahwa kinerja itu bukan sekedar hasil pekerjaan atau prestasi kerja, tetapi juga mencakup bagaimana proses pekerjaan itu berlangsung menurut (Wibowo, 2007). Kinerja merupakan singkatan dari kinetika energi kerja yang padanannya dalam bahasa Inggris adalah *performance*. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu menurut (Wirawan, 2008). Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi menurut (Moeheriono, 2009).

Dari beberapa pendapat diatas dapat difenisikan bahwa kinerja adalah untuk menetapkan perbandingan hasil pelaksanaan tugas, tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi pada periode tertentu dan relatif dapat digunakan untuk mengukur prestasi kerja atau kinerja

2.4.1 Faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan

Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi pencapaian kinerja adalah Faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) menurut (Mangkunegara, 2007, p.67) :

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan realita, artinya karyawan yang memiliki IQ yang rata-rata (IQ 110-120) dengan memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan oleh karena itu karyawan perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*Attitude*) seorang karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental yang siap secara psikofik artinya, seorang karyawan harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan dalam mencapai situasi kerja.

2.4.2 Standar Kinerja Yang Efektif

Standar kinerja yang efektif adalah standar kinerja yang dibuat berdasarkan pekerjaan yang tersedia di organisasi itu, dipahami, disetujui, spesifik, terukur, berorientasi pada waktu, tertulis, dan terbuka untuk menerima perubahan. Didalam merumuskan standar kinerja itu para karyawan atau dalam hal ini organisasi karyawan dilibatkan dalam penyusunannya.

Terdapat delapan standar kinerja yang efektif menurut (Kirkpatrick, 2000, p.39) dalam Wibowo 2003), yaitu :

1. Standar dibuat berdasarkan pekerjaan. Jadi kalau ada beberapa orang membuat pekerjaan yang sama maka berarti untuk mereka yang sama pekerjaannya itu menggunakan standar yang sama. Bukan masing-masing orang satu standar.
2. Standar harus dapat dicapai. Maksudnya karyawan yang akan melaksanakan pekerjaannya bukan mengada-ada tetapi riil sesuai dengan kenyataan yang harus dikerjakan oleh karyawan. Dan dalam praktiknya sedikit ditinggikan untuk maksud memberikan tantangan kepada karyawan agar karyawan termotivasi untuk berprestasi.
3. Standar harus dapat dipahami. Maksudnya harus dibuat sejelas-jelasnya sehingga mudah dipahami oleh siapapun, termasuk oleh karyawan yang berkepentingan, sehingga tidak mengundang multitafsir. Kalau sampai terjadi multitafsir misalnya antara manajer yang menilai dan karyawan yang ternilai, bisa menimbulkan ketidakadilan dalam penilaian kinerja. Oleh karena itu standar kinerja harus benar-benar dapat dipahami oleh semua pihak.
4. Standar harus disepakati. Maksudnya standar yang akan digunakan dalam penilaian kinerja itu harus ditetapkan berdasarkan kesepakatan antara manajer yang mewakili perusahaan dan karyawan dalam suatu unit kerja yang akan melaksanakan pekerjaan itu. Kesepakatan disini mengandung makna karyawan dilibatkan dalam pembahasan sampai dengan merumuskan standar itu.
5. Standar harus spesifik dan terukur. Spesifik maksud mengandung pengertian yang khusus untuk pekerjaan itu, dan terukur artinya dinyatakan secara kuantitatif dalam bentuk angka, persen, satuan ukuran, satuan timbangan, satuan takaran, dan satuan kuantitatif lainnya.
6. Standar harus berorientasi pada waktu. Maksudnya harus ada batas waktu yang jelas untuk melaksanakannya, sehingga cukup memadai bagi seorang karyawan untuk memahami dengan sungguh-sungguh, melaksanakan dengan sebaik-baiknya, memperbaiki bila terjadi

kesalahan, serta meningkatkan kualitas dan kuantitas hasil pekerjaannya.

7. Standar harus tertulis. Maksudnya agar standar itu mudah diingat, karena kalau ada tertulis setiap saat karyawan dapat membacanya. Karena sering dibaca lalu memudahkan karyawan mengingatnya.
8. Standar dapat berubah. Maksudnya standar itu harus mengikuti perkembangan ilmu pengetahuan dan teknologi, sehingga sewaktu-waktu diperlukan berubah karena tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi, maka standar itu dapat menyesuaikan dengan perkembangan yang terjadi. Misalnya kalau dahulu standarnya masih manual, tentu tidak pas lagi dengan kondisi sekarang yang sudah digital.

2.4.3 Indikator Kinerja Karyawan

Indikator kinerja karyawan (Tsui *et al* (1997) dalam Mas'ud, 2004, p.54) :

1. Kuantitas

Kuantitas merupakan segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah hasil kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya.

2. Standar profesional

Standart profesional merupakan suatu patokan dalam pencapaian yang didasarkan pada tingkat terbaik.

3. Kreativitas karyawan

Kreativitas karyawan merupakan potensi yang dimiliki setiap manusia atau karyawan dan bukan yang diterima dari luar individu.

2.5 Penelitian Terdahulu

Dalam melakukan penelitian ini, penulis menggunakan beberapa penelitian terdahulu sebagai bahan referensi yang dapat dilihat pada tabel berikut :

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

NO	NAMA PENELITIAN TAHUN	JUDUL PENELITIAN	RINGKASAN PENELITIAN
1	Agung Roscahyo/2013	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada Rumah Sakit Siti Khodijah Sidoarjo.	- Tujuan penelitian : 1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan pada rumah sakit Siti Khodijah Sidoarjo. - Sampel yang digunakan sebanyak 63 responden. - Metode yang digunakan dalam penelitian adalah <i>non probability sampling</i> . - Hasil penelitian : Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja

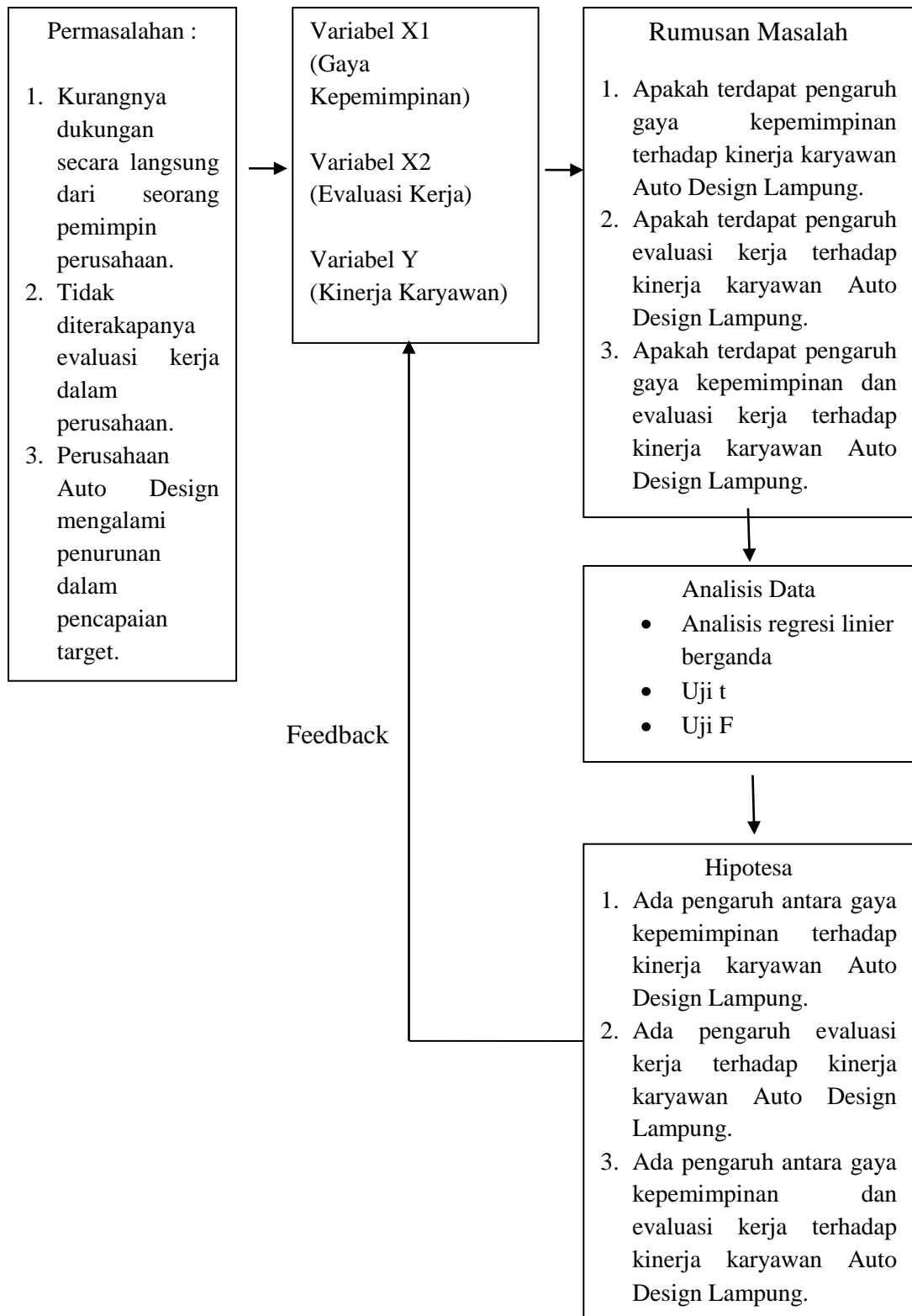
			karyawan.
2	Ratna Kusumawati /2008	Analisis Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Evaluasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada RS Roesmani Semarang.	<p>- Tujuan penelitian :</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Untuk menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja karyawan RS Roesmani Semarang. 2. Untuk menjelaskan pengaruh evaluasi kerja terhadap kinerja karyawan RS Roesmani Semarang <p>- Sampel yang digunakan sebanyak 40 responden.</p> <p>- Metode penelitian menggunakan kuantitatif kuisisioner.</p> <p>- Hasil penelitian gaya kepemimpinan dan evaluasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan RS</p>

			Roesmani Semarang
3	Muhammad Fauzan Baihaqi/2010	Pengaruh Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta.	<ul style="list-style-type: none"> - Tujuan penelitian ini adalah untuk membuktikan apakah gaya kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT. Yudhistira Ghalia Indonesia Area Yogyakarta. - Sampel yang digunakan sebanyak 101 responden. - Metode penelitian menggunakan kuantitatif kuisisioner. - Hasil penelitian : Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

2.6 Kerangka Pemikiran

Menurut Sugiyono (2013) kerangka pemikiran merupakan sintesa tentang hubungan antar variabel yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan.

Gambar 2.1
Kerangka Pemikiran



2.7 Hipotesis

Menurut Sugiyono, 2013, p.99 hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah ditanyakan 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. Jadi hipotesis juga dapat dinyatakan sebagai jawaban teoritis terhadap rumusan masalah penelitian, belum jawaban yang empirik. Berdasarkan uraian teoritis dan kerangka pemikiran diatas dapat ditarik hipotesis yang berkaitan dengan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Agung Roscahyo, 2013).
2. Gaya kepemimpinan dan evaluasi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Rs Roesmani Semarang (Ratna Kusumawati, 2008)
3. Gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan (Muhammad Fauzan Baihaqi, 2010).

Oleh karena itu, berdasarkan hasil dari penelitian terdahulu maka rumusan hipotesis dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

- H1: Diduga ada pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap KinerjaKaryawan pada Auto Design Lampung.
- H2: Diduga ada pengaruh Evaluasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Auto Design Lampung.
- H3: Diduga ada pengaruh Gaya Kepemimpinan dan Evaluasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Auto Design Lampung.