

## **BAB II**

### **LANDASAN TEOERI, KERANGKA PIKIR, DAN HIPOTESIS**

#### **A. Prestasi Kerja**

##### **1. Pengertian Prestasi Kerja**

Prestasi kerja merupakan ukuran kinerja seseorang dalam melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya, sehingga dapat dikatakan bahwa prestasi kerja merupakan hasil yang dicapai pegawai. Menurut Hasibuan (2015:105), Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu.

Cooper dalam Sadili Samsudin (2015:105) mendefinisikan prestasi kerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

Wilson Bangun (2015:105) berpendapat “Prestasi kerja adalah hasil pekerjaan yang dicapai seseorang berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*)”.

Cooper dalam Sadili Samsudin (2015:105) mendefinisikan prestasi kerja sebagai tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit,

atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

Berdasarkan empat pendapat tersebut menunjukkan adanya kesamaan dari unsur-unsur prestasi kerja, yaitu:

- a. Prestasi kerja merupakan hasil pelaksanaan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab seorang pegawai.
- b. Prestasi kerja diukur berdasarkan persyaratan-persyaratan tertentu yang sudah ditetapkan organisasi atau perusahaan.
- c. Pencapaian prestasi kerja dilakukan dengan menggunakan pengalaman, kecakapan, dan keterampilan seorang pegawai.

Berdasarkan kesamaan pendapat-pendapat tersebut, maka dapat disimpulkan prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan yang menjadi tanggungjawabnya secara efisien dan efektif yang diukur berdasarkan standar persyaratan kerja yang ditetapkan sebelumnya oleh organisasi atau perusahaan.

## **2. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Prestasi Kerja**

Prestasi kerja pegawai secara umum dipengaruhi oleh beberapa faktor, yaitu kecakapan, keterampilan, dan kesungguhan pegawai tersebut dalam melaksanakan tugas yang menjadi kewajibannya Menurut Zeitz dalam Baron & Byrne (2015:105), prestasi kerja dipengaruhi oleh dua hal utama, yaitu faktor organisasional (perusahaan) dan faktor personal.

Faktor terpenting secara organisasional adalah faktor sistem imbal jasa, dimana faktor tersebut akan diberikan dalam bentuk gaji, bonus, ataupun promosi. Faktor organisasional kedua yang juga penting adalah kualitas pengawasan (*supervision quality*), dimana seorang bawahan dapat memperoleh kepuasan kerja jika atasannya lebih kompeten dibandingkan dirinya. Faktor organisasional meliputi sistem imbal jasa, kualitas pengawasan, beban kerja, nilai dan minat, serta kondisi fisik dari lingkungan kerja.

Sedangkan Gibson dalam Husaini Usman (2015:105) berpendapat bahwa, “efektivitas kerja dapat dipengaruhi oleh: 1) faktor individu, 2) faktor kelompok, dan 3) faktor organisasi”.

Faktor individual yang mempengaruhi prestasi kerja antara lain ditentukan oleh pengetahuan, sikap, kemampuan, keterampilan, motivasi, dan stres. Faktor kelompok ditentukan oleh kekompakan, kepemimpinan, struktur, status, peran dan norma. Sedangkan faktor organisasi ditentukan oleh lingkungan, teknologi, pilihan *strategic*, struktur, proses, dan budaya

Nanang Fatah (2015:106) menyatakan. faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja antara lain:

- a. Yang bersumber dari individu itu sendiri, meliputi:
  - 1) kemampuan intelektual
  - 2) kondisi psikologis
  - 3) kondisi fisiologis
  - 4) motivasi

- 5) faktor perdonalitas
  - 6) preparasi posisi
  - 7) keusangan dan ketuaan
  - 8) orientasi nilai.
- b. Yang bersumber dari dalam organisasi, antara lain:
- 1) sistem organisasi
  - 2) peranan organisasi
  - 3) kelompok-kelompok dalam organisasi
  - 4) perilaku yang berhubungan dengan pengawasan
  - 5) iklim organisasi
- c. Yang bersumber dari lingkungan eksternal organisasi:
- 1) Keluarga
  - 2) kondisi ekonomi
  - 3) kondisi hokum
  - 4) nilai-nilai social
  - 5) peranan kerja
  - 6) perubahan teknologi
  - 7) perkumpulan-perkumpulan

Berdasarkan pendapat-pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja adalah kompleks, yang secara garis besarnya jika dikelompokkan terdiri dari tiga faktor, yaitu faktor individu, lingkungan organisasi, dan faktor eksternal organisasi.

### **3. Penilaian Prestasi Kerja**

Pengukuran prestasi kerja pegawai dilakukan untuk menilai prestasi yang dicapai oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu. Penilaian prestasi kerja dilakuklan secara terus menerus sehingga dapat digunakan mengukur perkembangan prestasi kerja setiap individu dalam organisasi sehingga.

Manfaat penilaian prestasi kerja adalah untuk menentukan jumlah dan jenis kompensasi yang merupakan hak pegawai, selain itu penilaian prestasi kerja juga dapat digunakan sebagai dasar mutasi pegawai untuk menempati posisi yang tepat, promosi, maupun demosi.

Penilaian prestasi kerja merupakan proses yang dilakukan untuk mengevaluasi pelaksanaan kerja pegawai dalam suatu unit organisasi atau perusahaan. Hasil penilaian prestasi kerja dapat dijadikan pedoman dalam penempatan pegawai, promosi pegawai maupun degradasi pegawai. Menurut Wilson Bangun (2015:106) penilaian prestasi kerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.

Sadili Samsudin (2015:106) berpendapat “penilaian prestasi kerja adalah proses oleh organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. T. Hani Handoko (2015:106) berpendapat “penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”. Manullang, (2015:106) berpendapat “Penilaian prestasi kerja pegawai adalah sebuah penilaian sistematis terhadap karyawan oleh atasan atau beberapa ahli yang paham akan pelaksanaan pekerjaan oleh karyawan atau jabatan itu.

Berdasarkan empat pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa penilaian prestasi kerja merupakan proses evaluasi terhadap pelaksanaan kerja pegawai berdasarkan standar kerja yang ditetapkan. Manfaat dilaksanakan penilaian prestasi kerja pegawai menurut T. Hani Handoko (2015:107) bermanfaat dan berfungsi sebagai berikut:

- a. Perbaikan Prestasi Kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka.
- b. Penyesuaian-Penyesuaian Kompensasi. Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
- c. Keputusan-Keputusan Penempatan. Promosi, transfer dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
- d. Kebutuhan-Kebutuhan Latihan dan Pengembangan. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga, prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus di kembangkan.
- e. Perencanaan dan Pengembangan Karier. Umpan balik prestasi kerja mengarahkan keputusan-keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti
- f. Penyimpangan-Penyimpangan Proses Staffing. Prestasi kerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia
- g. Ketidak-akuratan Informasional. Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Akibatnya keputusan-keputusan yang diambil menjadi tidak tepat.
- h. Kesalahan-Kesalahan Desain Pekerjaan. Prestasi kerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
- i. Kesempatan Kerja yang Adil. Penilaian prestasi kerja secara akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
- j. Tantangan-Tantangan Eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor di luar lingkungan kerja seperti keluarga,

kesehatan, kondisi finansial atau masalah-masalah pribadi lainnya. Dengan penilaian prestasi, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.

Berdasarkan pendapat tersebut, menunjukkan bahwa penilaian prestasi kerja pegawai merupakan unsur penting dalam pengelolaan sumberdaya manusia. Sebagaimana dikemukakan Wilson Bangun (2015:105) “ penilaian prestasi kerja memiliki manfaat antara lain: 1) evaluasi antar individu dalam organisasi, 2) pengembangan dalam diri setiap individu, 3) pemeliharaan sistem, dan 4) dokumentasi.

Faktor-faktor prestasi kerja yang perlu dinilai adalah sebagai berikut:

- a. Kuantitas kerja, Hasil kerja sesuai dengan waktu kerja yang ada, yang perlu diperhatikan bukan hasil rutin tetapi seberapa cepat pekerjaan dapat diselesaikan.
- b. Kualitas kerja, Mutu hasil kerja yang didasarkan pada standar yang ditetapkan. Biasanya diukur melalui ketepatan, ketelitian, keterampilan, kebersihan hasil kerja.
- c. Keandalan, Dapat atau tidaknya karyawan diandalkan adalah kemampuan memenuhi atau mengikuti instruksi, inisiatif, hati-hati, kerajinan dan kerjasama.
- d. Inisiatif, Kemampuan mengenali masalah dan mengambil tindakan korektif. Memberikan saran-saran untuk peningkatan dan menerima tanggung jawab menyelesaikan.
- e. Kerajinan, Kesiediaan melakukan tugas tanpa adanya paksaan dan juga yang bersifat rutin.
- f. Sikap, Perilaku karyawan terhadap perusahaan atau atasan atau teman kerja
- g. Kehadiran, Keberadaan karyawan ditempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu atau jam kerja yang telah ditentukan.

Selain faktor tersebut di atas, penilaian prestasi kerja harus dapat memberikan gambaran yang akurat tentang yang diukur. Meliputi hal-hal sebagai berikut:

- a. Penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan (*job related*), Artinya sistem penilaian itu benar-benar menilai perilaku atau kerja yang mendukung kegiatan organisasi dimana karyawan itu bekerja.
- b. Adanya standar pelaksanaan kerja (*performance standards*), Standar pelaksanaan adalah ukuran yang dipakai untuk menilai prestasi kerja tersebut. Agar penilaian itu efektif, maka standar penilaian hendaknya berhubungan dengan hasil-hasil yang diinginkan setiap pekerjaan. Dengan demikian, maka standar pelaksanaan kerja ini semacam alat ukur untuk prestasi kerja. Alat ukur yang baik harus memenuhi sekurang-kurangnya 2 kriteria, yakni validitas dan reliabilitas. Alat penilaian kerja yang validitasnya tinggi apabila alat ukur itu mengukur apa yang harus diukur. Sedangkan alat ukur yang reliabilitasnya tinggi apabila alat ukur itu mempunyai hasil yang ajeg (*consistent*)
- c. Praktis, Sistem penilaian yang praktis, bila mudah dipahami dan
- d. dimengerti seta digunakan, baik oleh penilai prestasi kerja maupun karyawan. Cara penilaian prestasi kerja dapat dilakukan melalui pengamatan-pengamatan, baik pengamatan langsung maupun tidak langsung. Observasi langsung dilaksanakan apabila para penilai secara nyata atau visual melihat pelaksanaan kerja yang dinilai (karyawan). Sedangkan penilaian tidak langsung terjadi kalau penilaian dilakukan terhadap pelaksanaan kerja melalui simulasi atau tiruan. Tes tertulis untuk

menceritakan prosedur mengoperasikan suatu alat adalah salah satu bentuk penilaian secara tidak langsung suatu penampilan kerja.

#### **4. Indikator Prestasi Kerja**

Prestasi kerja pegawai dalam pelaksanaan dilakukan berdasarkan ukuran berupa standar pekerjaan yang ditentukan dengan tujuan untuk mempermudah penilaian terhadap prestasi kerja pegawai. Standar prestasi kerja adalah tingkat yang diharapkan suatu pekerjaan tertentu untuk dapat diselesaikan dan merupakan pembanding atas tujuan atau target yang ingin di capai. Hal ini berarti bahwa, prestasi kerja dilakukan dengan membandingkan antara hasil kerja dengan standar pekerjaan. Apabila prestasi kerja pegawai lebih besar dari standar pekerjaan dapat dikatakan prestasi kerja baik. Untuk mengukur prestasi kerja pegawai dibutuhkan indikator pengukuran yang harus ditetapkan.

Hani T. Handoko (2015:108) indikator prestasi kerja meliputi:

- a. Melaksanakan Kerja yang benar. Bekerja adalah usaha untuk memenuhi kebutuhan yang dipandang sebagai, penggerak atau pembangkit perilaku, sedangkan tujuan berfungsi mengarahkan perilaku. Efektifitas pekerjaan, harus dilakukan sesuai rencana yang ditetapkan, tidak menyimpang dari kemampuan dan keterampilan yang dimiliki. Jadi bila pegawai dapat melakukan pekerjaan yang benar maka ia telah bekerja secara efektif.
- b. Penggunaan Sumber daya tepat. Untuk menciptakan efektivitas kerja maka penggunaan sumber daya harus sesuai dengan kebutuhan dan tepat dengan apa yang dibutuhkan dari pekerjaan tersebut, sehingga tidak terjadi penyimpangan atau pemborosan yang mengakibatkan bekerja tidak efektif.
- c. Penggunaan Metode atau Teknik Kerja Tepat. Setiap pekerjaan memiliki metode dan teknik yang berbeda-beda sesuai dengan tujuan

yang akan dicapai. Bila pemilihan metode atau teknik kerja tepat akan memudahkan pelaksanaan kerja serta dapat mempercepat penyelesaian dari pekerjaan yang dilakukan.

- d. Ketepatan Penggunaan Waktu. Ketepatan penggunaan waktu akan tercapai bila pegawai memiliki kemampuan mengerjakan pekerjaan secara benar, menggunakan sumber daya secara tepat, memiliki metode atau cara kerja yang tepat serta mampu menetapkan target waktu yang dibutuhkan. Untuk mencapai semua ini perlu adanya perencanaan dan kedisiplinan dalam bekerja sehingga hasilnya maksimal sesuai yang ditetapkan oleh organisasi.

Wilson Bangun (2015:108) berpendapat, indikator prestasi kerja meliputi:

- a. Jumlah pekerjaan. Dimensi ini menunjukkan jumlah pekerjaan yang dihasilkan individu atau kelompok sebagai persyaratan yang menjadi standar pekerjaan. Setiap pekerjaan memiliki persyaratan yang berbeda sehingga menuntut karyawan harus memenuhi persyaratan tersebut, baik pengetahuan, keterampilan, maupun kemampuan yang sesuai. Berdasarkan persyaratan pekerjaan tersebut dapat diketahui jumlah karyawan yang dibutuhkan untuk dapat mengerjakannya, atau setiap karyawan dapat mengerjakan berapa unit pekerjaan.
- b. Kualitas pekerjaan. Setiap karyawan dalam perusahaan harus memenuhi persyaratan tertentu untuk dapat menghasilkan pekerjaan sesuai dengan kualitas yang dituntut suatu pekerjaan tertentu. Setiap pekerjaan mempunyai standar kualitas tertentu yang harus disesuaikan oleh karyawan untuk dapat mengerjakannya sesuai ketentuan. Karyawan memiliki kinerja baik bila dapat menghasilkan pekerjaan sesuai persyaratan kualitas yang dituntut pekerjaan tersebut.
- c. Ketepatan waktu. Setiap pekerjaan memiliki karakteristik yang berbeda, untuk jenis pekerjaan tertentu harus diselesaikan tepat waktu, karena memiliki ketergantungan atas pekerjaan lainnya. Jadi, bila pekerjaan pada suatu bagian tertentu tidak selesai tepat waktu akan menghambat pekerjaan pada bagian yang lain.
- d. Kehadiran. Suatu jenis pekerjaan tertentu menuntut kehadiran karyawan dalam mengerjakannya sesuai waktu yang ditentukan.
- e. Kemampuan kerjasama. Tidak semua pekerjaan dapat diselesaikan satu orang karyawan saja. Untuk jenis pekerjaan tertentu mungkin harus diselesaikan oleh dua orang karyawan atau lebih sehingga membutuhkan kerja sama antar karyawan. Kinerja karyawan dapat diukur berdasarkan kemampuannya bekerja sama dengan rekan sekerja lainnya.

Berdasarkan ketiga pendapat tersebut dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja pegawai dapat diukur berdasarkan indikator-indikator sebagai berikut:

- a. Melaksanakan kerja yang benar.
- b. Penggunaan sumber daya tepat.
- c. Ketepatan penggunaan waktu.
- d. Jumlah pekerjaan.
- e. Kualitas pekerjaan.
- f. Kehadiran.
- g. Kecakapan
- h. Keterampilan pegawai
- i. Pengalaman
- j. Kesungguhan

## **B. Manajemen Perkantoran**

### **1. Pengertian Manajemen Perkantoran**

Manajemen telah didefinisikan dalam berbagai cara. Akan tetapi untuk maksud manajemen kita pahami sebagai poses atau kegiatan yang menjelaskan apa yang dilakukan manajer pada operasional organisasi mereka untuk merencanakan mengorganisasikan memprakasai dan mengendalikan operasi. Menurut George R, Terry, dalam bukunya ” *Office mangement and Control* ” (2016:66) mendefinisikan : Manajemen adalah kemampuan atau ketrampilan mengelola unsur-unsur manajemen dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen untuk memperoleh hasil dalam rangkal pencapaian tujuan melalui kegiatan orang lain. Sedangkan Kantor adalah unit organisasi yang terdiri dari tempat, staff personil dan operasi ke tata usahaan.

Jadi George R, Terry, mendefinisikan dalam bukunya "*Office Manajemen and Control* " (2016:66): Manajemen perkantoran adalah penempatan kemampuan atau ketrampilan untuk mengelola unsur-unsur manajemen (*men, money, methode, material, market*) dengan menggunakan fungsi-fungsi manajemen (*planing, organizing, actuating, controlling*) yang di tempatkan pada kantor agar tujuan kantor dapat tercapai dan pegawai-pegawai merasa puas.

## **2. Fungsi Manajemen**

Menurut George R Terry (2016:66) Fungsi utama manajemen secara umum ada empat, yaitu *planning, organizing, actuating* dan *controlling*, biasa disingkat fungsi manajemen POAC.

### **a. Planning (Fungsi Perencanaan)**

Fungsi *planning* meliputi pengaturan tujuan dan mencari cara bagaimana untuk mencapai tujuan tersebut. Dalam fungsi perencanaan kita harus memikirkan apa yang akan dikerjakan dengan sumber daya yang dimiliki. Perencanaan dilakukan untuk menentukan tujuan perusahaan secara keseluruhan. Selain itu juga harus direncanakan cara dan metode terbaik untuk memenuhi tujuan tersebut.

Manajer mengevaluasi berbagai rencana alternatif sebelum mengambil tindakan. Setelahnya akan dilihat apakah rencana yang dipilih cocok dan dapat digunakan untuk memenuhi tujuan perusahaan. Perencanaan

menjadi proses terpenting dari semua fungsi manajemen. Tanpa adanya perencanaan maka fungsi-fungsi yang lainnya tidak akan dapat berjalan.

Hal-hal yang dilakukan dalam fungsi planning/perencanaan

- 1) Menetapkan arah dan tujuan perusahaan
- 2) Menentukan sumber daya yang akan digunakan
- 3) Menyusun langkah dan metode untuk mencapai tujuan
- 4) Menetapkan standar kesuksesan dalam berjalannya perusahaan

Manfaat fungsi perencanaan

- 1) Mempermudah pelaksanaan tugas agar tepat dan terfokus ke arah tujuan yang ditetapkan
- 2) Menghindari kesalahan yang mungkin akan terjadi
- 3) Memudahkan proses pengawasan karena sudah direncanakan
- 4) Menjadi pedoman dasar dalam menjalankan aktivitas di masa mendatang.

b. ***Organizing*** (Fungsi Pengorganisasian)

Fungsi organizing dilakukan dengan tujuan membagi suatu kegiatan besar menjadi kegiatan-kegiatan yang lebih kecil. Lebih detailnya berarti proses mengelompokkan semua orang, alat, tugas tanggung-jawab dan wewenang yang dimiliki hingga memunculkan kesatuan yang bisa digerakkan dalam mencapai tujuan.

Pengorganisasian akan mempermudah manajer dalam melakukan pengawasan dan menentukan orang yang dibutuhkan untuk melaksanakan tugas yang telah dibagi-bagi. Aspek utama lain dari organizing adalah pengelompokan kegiatan ke departemen atau beberapa subdivisi lainnya. Pengorganisasian dapat dilakukan dengan cara menentukan tugas apa yang harus dikerjakan, siapa yang harus mengerjakannya, bagaimana tugas-tugas tersebut dikelompokkan, siapa yang bertanggung jawab atas tugas tersebut dan pada tingkatan mana keputusan harus diambil.

Hal-hal yang dilakukan dalam fungsi organizing/pengorganisasian

- 1) Membagi dan menetapkan tugas dan prosedur yang dibutuhkan untuk operasional perusahaan
- 2) Menetapkan struktur perusahaan beserta wewenang dan tanggungjawabnya
- 3) Merekrut, menyeleksi, melatih dan mengembangkan tenaga kerja yang dibutuhkan
- 4) Menempatkan tenaga kerja pada posisi yang paling tepat dan sesuai kemampuan

Manfaat fungsi pengorganisasian

- 1) Menghasilkan pembagian tugas yang sesuai dengan kondisi dan kebutuhan

- 2) Menciptakan spesialisasi saat menjalankan tugas
- 3) Memperjelas struktur perusahaan dari atas sampai bawah
- 4) Mengetahui tugas dan tanggungjawab masing-masing yang akan dijalankan.

c. *Actuating* (Fungsi Pelaksanaan)

Fungsi *actuating* meliputi pelaksanaan kerja dan tugas yang diberikan. Perencanaan dan pengorganisasian yang baik kurang berarti bila tidak diikuti dengan pelaksanaan kerja. Untuk itu maka dibutuhkan kerja keras, kerja cerdas dan kerjasama antar semua anggota.

Semua sumber daya manusia yang ada harus dioptimalkan untuk mencapai visi, misi dan program kerja organisasi. Pelaksanaan kerja harus sejalan dengan rencana kerja yang telah disusun. Setiap SDM harus bekerja sesuai dengan tugas, fungsi, keahlian dan kompetensi masing-masing yang telah ditetapkan.

Hal-hal yang dilakukan dalam fungsi *actuating*/pelaksanaan

- 1) Melaksanakan tugas dan kerja yang telah diberikan
- 2) Memberi tugas serta penjelasan secara rutin tentang pekerjaan
- 3) Menjelaskan semua kebijakan yang sudah ditetapkan
- 4) Memastikan tanggungjawab yang diberikan telah dikerjakan

Manfaat fungsi pelaksanaan

- 1) Tiap pekerjaan bisa terselesaikan dengan terorganisir
- 2) Tiap tugas dan pekerjaan dapat dipantau dengan jelas
- 3) Tiap pekerja memiliki tugas dan arahan yang pasti dan sesuai

d. ***Controlling* (Fungsi pengendalian)**

Fungsi controlling meliputi kegiatan dalam menilai suatu kinerja yang berdasarkan pada standar yang sudah dibuat perubahan atau suatu perbaikan jika dibutuhkan. Pengontrolan dibutuhkan agar pekerjaan berjalan sesuai dengan visi, misi, aturan dan program kerja perusahaan.

Media pengendalian pun bervariasi, bisa dalam bentuk supervisi, pengawasan, inspeksi hingga audit. Yang terpenting terjadi pengawasan pada hal-hal menyimpang agar diketahui lebih dini dan bagaimana tugas-tugas dapat diselesaikan tepat waktu.

Hal-hal yang dilakukan dalam fungsi *controlling*/pengendalian

- 1) Melakukan evaluasi keberhasilan dalam proses mencapai tujuan sesuai indikator yang ditetapkan
- 2) Memastikan tiap penyimpangan yang terjadi sudah diatasi sejak dini
- 3) Memberi alternatif solusi atas masalah yang terjadi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan
- 4) Menentukan arahan selanjutnya jika tugas sudah diselesaikan

Manfaat fungsi pengendalian

- 1) Tugas dapat diselesaikan tepat waktu dengan baik
- 2) Penyimpangan yang terjadi bisa diatasi sejak dini dengan cepat
- 3) Tujuan perusahaan dapat dicapai sesuai indikator yang ditetapkan.

### **3. Fungsi Manajemen Perkantoran**

Pelaksanaan fungsi yang efektif dan ekonomis dari pelayanan administrasi perusahaan yang fungsinya adalah :

- a. Untuk menjamin sumber daya kantor digunakan secara efisien dan ekonomis.
- b. Untuk menjamin sumber daya memadai tersedia untuk memenuhi kebutuhan kantor.
- c. Untuk menegakkan sistem dan prosedur kantor guna menyediakan informasi secara efisien untuk mengambil keputusan manajemen.
- d. Untuk mengatur perekrutan, seleksi dan prosedur pelatihan bagi personal untuk memenuhi kebutuhan sekarang dan yang akan datang.
- e. Untuk menyiapkan anggaran serta memastikan bahwa prosedur ditetapkan untuk mengendalikan pengeluaran berdasarkan anggaran.
- f. Untuk menjamin suatu sistem komunikasi yang efektif guna memenuhi kebutuhan pribadi dan operasional.

- g. Untuk mempertahankan jalannya kantor secara efisien dengan adanya tanggung jawab dan tugas bawahan serta mempertahankan koordinasi dan kerjasama antara staff.

#### **4. Tujuan Manajemen Perkantoran**

Tujuan dari manajemen perkantoran antara lain adalah :

- a. Memberikan keterangan yang lengkap bagi yang memerlukan, guna pelaksanaan tugas secara efisien.
- b. Memberikan catatan dan laporan, yang bermanfaat dan biaya yang sesuai.
- c. Membantu organisasi / perusahaan memelihara serta memenuhi kebutuhan .
- d. Memberikan pekerjaan tata usaha yang cermat dan memberi pelayanan secara efektif kepada para langganan atau mitra kerja.
- e. Membuat catatan secara lengkap, *relevan, up to date* (tidak terlambat), akurat, dan dapat di pertanggung jawabkan.

#### **5. Indikator Manajemen Perkantoran**

Indikator Manajemen Kantor menurut George R Terry (2016:68) adalah :

- a. Tujuan, yang dapat dirumuskan untuk menilai dan menetapkan keberhasilan mengarahkan dan mengkoordinasian elemen-elemen manajemen.
- b. Organisasi, meliputi kegiatan pembentukan staff dan alokasi tugas untuk staf tersebut.
- c. Metode adalah urutan pelaksanaan bagaimana dana dimana pelaksanaan manajemen dilangsungkan.

- d. Personalia, meliputi perekrutan staf, tempat, latihan, dan pengertian karyawan.
- e. Lingkungan, meliputi bangunan kantor, perabot dan kondisi jasmani di dalam kantor.
- f. Mesin dan perlengkapan, mencakup segenap benda mati yang di gunakan dalam kantor untuk membantu pelaksanaan kerja.

## **C. Kepemimpinan**

### **1. Pengertian Kepemimpinan**

Pemimpin memiliki peranan yang dominan dalam sebuah organisasi. Peranan yang dominan tersebut dapat mempengaruhi moral kepuasan kerja keamanan kualitas kehidupan kerja dan terutama tingkat prestasi suatu organisasi. Sebagaimana dikatakan Handoko (2017:293), bahwa pemimpin juga memainkan peranan kritis dalam membantu kelompok organisasi, atau masyarakat untuk mencapai tujuan mereka.

Bagaimanapun juga kemampuan dan ketrampilan kepemimpinan dalam pengarahan adalah faktor penting efektifitas manajer. Bila organisasi dapat mengidentifikasi kualitas yang berhubungan dengan kepemimpinan kemampuan mengidentifikasi perilaku dan tehnik-tehnik kepemimpinan efektif.

Handoko (2017:293), menyatakan kepemimpinan adalah bagian penting manajemen, tetapi tidak sama dengan manajemen. Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen mencakup kepemimpinan

tetapi juga mencakup fungsi-fungsi lainnya seperti perencanaan, pengorganisasian, pengawasan dan evaluasi.

Handoko (2017:293), menyatakan kepemimpinan dalam pengertian umum menunjukkan suatu proses kegiatan dalam hal memimpin, membimbing, mengontrol perilaku, perasaan serta tingkah laku terhadap orang lain yang ada dibawah pengawasannya.

Disinilah peranan kepemimpinan berpengaruh besar dalam pembentukan perilaku bawahan. Kepemimpinan merupakan kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain agar mencapai tujuan dan sasaran

## **2. Gaya kepemimpinan**

Implementasi strategi biasanya berkaitan erat dengan perubahan, oleh karena itu tidaklah mengherankan masalah kepemimpinan merupakan hal yang sangat penting dan perlu dicermati secara teliti dalam implementasi strategi. Gaya kepemimpinanlah yang akan berpengaruh terhadap cara-cara berkomunikasi serta proses pengambilan keputusan di dalam perusahaan di mana semua itu nantinya akan bermuara pada terbentuknya budaya perusahaan. Robbins (2017:294) menyatakan bahwa “kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok kearah tercapainya suatu tujuan”. Kepemimpinan adalah pengaruh antara pribadi yang dijalankan dalam situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu.

Kepemimpinan menyangkut proses pengaruh sosial yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas dan pengaruh di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Kartini (2017:294) menyatakan bahwa “fungsi kepemimpinan adalah memandu, menuntun, membimbing, membangun, memberi atau membangunkan motivasi kerja, mengemudikan organisasi dan menjaring jaringan komunikasi dan membawa pengikutnya kepada sasaran yang ingin dituju dengan ketentuan waktu dan perencanaan”. Sedangkan Siagian (2017:294) berpendapat bahwa “peranan para pimpinan dalam organisasi sangat sentral dalam pencapaian tujuan dari berbagai sasaran yang ditetapkan sebelumnya”. Kepemimpinan mempunyai fungsi penentu arah dalam pencapaian tujuan, wakil dan juru bicara organisasi, komunikator, mediator dan integritor. Menurut Siagian (2017:294) perilaku kepemimpinan memiliki kecenderungan pada dua hal yaitu konsiderasi atau hubungan dengan bawahan dan struktur inisiasi atau hasil yang dicapai.

Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai).

Suatu gaya pemimpin atau manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada dibawahnya.

Gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian gaya dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi.

Masalah kepemimpinan telah muncul bersamaan dengan dimulainya sejarah manusia, yaitu sejak manusia menyadari pentingnya hidup berkelompok untuk mencapai tujuan bersama. Mereka membutuhkan seseorang atau beberapa orang yang mempunyai kelebihan-kelebihan daripada yang lain, terlepas dalam bentuk apa kelompok manusia itu dibentuk. Hal ini tidak dapat dipungkiri karena manusia selalu mempunyai keterbatasan dan kelebihan-kelebihan tertentu.

Dalam hubungannya antara gaya kepemimpinan dengan kinerja individu / karyawan dari hasil penelitian Mc Neese dan Smith (2017:294) bahwa ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja.

Demikian pula Shea (2017:294) mengatakan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja. Guritno (2017:294) dalam Masrukhin & Waridin (2017:294) menunjukkan bahwa perilaku (misalnya pola atau gaya) kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan seseorang dalam sebuah organisasi dapat berpengaruh terhadap kepuasan kerja karyawan (terutama pada bawahan) dan kinerja karyawannya.

Dalam dua dasawarsa terakhir, konsep transaksional dan transformasional berkembang dan mendapat perhatian banyak kalangan akademisi maupun praktisi (Locander et al, 2002; Yammarino et al, 2017:294). Hal ini disebabkan konsep yang dipopulerkan oleh Bass pada tahun 1985 ini mampu mengakomodir konsep kepemimpinan yang mempunyai spektrum luas, termasuk mencakup pendekatan perilaku pendekatan situasional, sekaligus pendekatan kontingensi.

Oleh karena itu, penelitian ini memusatkan pada konsep kepemimpinan transformasional dan transaksional, yaitu :

a. Kepemimpinan Transformasional

Seorang pemimpin dikatakan transformasional diukur dari tingkat kepercayaan, kepatuhan, kekaguman, kesetiaan dan rasa hormat para pengikutnya. Para pengikut pemimpin transformasional selalu termotivasi untuk melakukan hal yang lebih baik lagi untuk mencapai sasaran organisasi. Bass et al (2017:295) serta Humphreys (2017:295) menjelaskan kemampuan pemimpin transformasional mengubah sistem nilai bawahan demi mencapai tujuan diperoleh dengan mengembangkan salah satu atau seluruh faktor yang merupakan dimensi kepemimpinan transformasional, yaitu :

- 1) Karisma (kemudian diubah menjadi pengaruh ideal)
  - 2) Inspirasi
  - 3) Pengembangan intelektual
  - 4) Perhatian pribadi
- b. Kepemimpinan Transaksional
- Kepemimpinan transaksional mendasarkan diri pada prinsip transaksi atau pertukaran antara pemimpin dengan bawahan. Pemimpin memberikan imbalan atau penghargaan tertentu kepada bawahan jika bawahan mampu memenuhi harapan pemimpin (misalnya, kinerja karyawan tinggi). Disisi lain bawahan berupaya memenuhi harapan pemimpin disamping untuk memperoleh imbalan atau penghargaan juga untuk menghindarkan diri dari sanksi atau hukuman.

Dalam teori perilaku (behavior theory) terdapat dua gaya kepemimpinan sebagai berikut :

- a. Gaya berorientasi pada tugas
- b. Gaya berorientasi pada karyawan

Namun pada kenyataannya terdapat juga gaya kepemimpinan yang berorientasi pada kombinasi dari keduanya, dan gaya yang berorientasi pada pengembangan atau perubahan.

### **3. Macam – macam gaya kepemimpinan**

Terdapat berbagai teori tentang gaya kepemimpinan. Ronald Lippitt dan Ralph K. White dalam buku Sukarso "Teori Kepemimpinan" (2017:296) dan juga dalam jurnal ilmiah Biananiaga Vol 01 No. 1 tahun 2005 dalam penelitian yang dilakukan oleh Ramlah Ruvendi, dikemukakan adanya tiga gaya kepemimpinan yang sangat berpengaruh pada efektifitas seorang pemimpin, adalah sebagai berikut :

- a. Gaya otokratis, otoriter dan diktator.

Adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara segala kegiatan yang dilakukan diputuskan oleh pimpinan semata.

Kepemimpinan ini antara lain bercirikan sebagai berikut :

- 1) wewenang mutlak berpusat pada pimpinan
- 2) Keputusan selalu dibuat oleh pimpinan.
- 3) Kebijaksanaan selalu dibuat oleh pimpinan.
- 4) Komunikasi langsung satu arah dari pimpinan kepada bawahan.
- 5) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan, atau kegiatan para bawahannya dilakukan secara ketat.
- 6) Prakarsa harus selalu datang dari pimpinan.
- 7) Tiada kesempatan bagi bawahan untuk memberikan saran, pertimbangan atau pendapat.
- 8) Tugas – tugas bagi bawahan diberikan secara instruktif.
- 9) Lebih banyak kritik daripada pujian.
- 10) Pimpinan menuntut prestasi sempurna dari bawahan tanpa syarat.
- 11) Pimpinan menuntut kesetiaan mutlak tanpa syarat.
- 12) Cenderung adanya paksaan, ancaman dan hukuman.
- 13) Kasar dalam bertindak.
- 14) Kaku dalam bersikap.
- 15) Tanggungjawab keberhasilan organisasi hanya dipikul oleh pimpinan.

Sumber : Soekarso, dkk ; 2017:297).

Penerapan kepemimpinan dengan gaya ini dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa kecepatan serta ketegasan dalam pembuatan keputusan dan bertindak sehingga untuk sementara produktivitas dapat naik. Tetapi penerapan kepemimpinan ini dapat menimbulkan kerugian, antara lain berupa suasana kaku, tegang, mencekam, menakutkan, sehingga dapat berakibat lebih lanjut timbulnya ketidakpuasan, dan bisa

mengakibatkan kerusakan moral, meniadakan inisiatif, menimbulkan permusuhan, agresivitas, keluhan, absen, pindah dan tidak puas.

b. Gaya demokratis

Adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan ditentukan bersama antara pimpinan dan bawahan.

Kepemimpinan gaya demokratis ini bercirikan antara lain :

- 1) Wewenang pimpinan tidak mutlak.
- 2) Pimpinan bersedia melimpahkan sebagian wewenang kepada bawahan.
- 3) Keputusan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- 4) Kebijakan dibuat bersama antara pimpinan dan bawahan.
- 5) Komunikasi berlangsung timbal balik, baik yang terjadi antara pimpinan dan bawahan maupun antar sesama bawahan.
- 6) Pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan para bawahan dilakukan secara wajar.
- 7) Prakarsa dapat datang dari pimpinan maupun bawahan.
- 8) Banyak kesempatan bagi bawahan untuk menyampaikan saran, pertimbangan atau pendapat.
- 9) Tugas – tugas kepada bawahan diberikan dengan lebih bersifat permintaan daripada instruktif.
- 10) Pujian dan kritik seimbang.
- 11) Pimpinan mendorong prestasi sempurna para bawahan dalam batas kemampuan masing – masing.
- 12) Pimpinan meminta kesetiaan para bawahan secara wajar.
- 13) Pimpinan memperhatikan perasaan dalam bersikap dan bertindak.
- 14) Terdapat suasana saling percaya, saling menghormati dan saling menghargai.
- 15) Tanggungjawab keberhasilan organisasi dipikul bersama pimpinan dan bawahan.

Sumber : (Soekarso, dkk ; 2017:298)

Penerapan kepemimpinan gaya demokratis dapat mendatangkan keuntungan antara lain berupa keputusan serta tindakan yang lebih obyektif, tumbuhnya rasa ikut memiliki, serta terbinanya moral yang tinggi. Sedang kelemahan gaya ini antara lain keputusan serta tindakan kadang – kadang lamban, rasa tanggungjawab kurang, keputusan yang dibuat bukan merupakan keputusan terbaik.

- c. Gaya *Laissez faire* (kebebasan), *free – rein* (bebas kendali), *libertarian* (kebebasan).

Adalah kemampuan mempengaruhi orang lain agar bersedia bekerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan dengan cara berbagai kegiatan yang akan dilakukan lebih banyak diserahkan kepada bawahan. *Laissez faire* secara harafiah berarti ”*allow (them) to do* ” (mengizinkan mereka bekerja), atau ” *to leace alone*” (biarkan sendiri), ”*free rein*” (bebas kendali).

Kepemimpinan dengan gaya ini bercirikan antara lain : (Soekarso, dkk;

2017:298) :

- 1) Pimpinan melimpahkan wewenang sepenuhnya kepada bawahan.
- 2) Keputusan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.
- 3) Kebijaksanaan lebih banyak dibuat oleh para bawahan.
- 4) Pimpinan hanya berkomunikasi apabila diperlukan oleh bawahan.
- 5) Hampir tidak ada pengawasan terhadap sikap, tingkah laku, perbuatan atau kegiatan yang dilakukan para bawahan.
- 6) Prakarsa selalu datang dari bawahan.
- 7) Hampir tidak ada pengarahan dari pimpinan.
- 8) Peranan pimpinan sangat sedikit dalam kegiatan kelompok.

- 9) Kepentingan pribadi lebih utama daripada kepentingan kelompok.
- 10) Tanggungjawab keberhasilan organisasi dipikul oleh orang per orang.

Penerapan gaya kepemimpinan seperti ini dapat mendatangkan keuntungan antara lain para anggota atau bawahan akan dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Tetapi kepemimpinan jenis ini membawa kerugian bagi organisasi antara lain berupa kekacauan karena tiap pejabat bekerja menurut selera masing – masing.

Dari ketiga gaya kepemimpinan diatas akan menjadi sebuah gaya kepemimpinan yang efektif sesuai dengan situasional dan perilaku organisasi. Gaya otoriter lebih efektif untuk menghadapi kondisi darurat, dan gaya demokratis lebih efektif untuk menghadapi keadaan normal, sedangkan gaya liberal lebih efektif untuk menghadapi kondisi kebebasan dimana pemimpin banyak melimpahkan wewenang, dan bawahan bebas mengembangkan diri.

Kecenderungan kepemimpinan menggambarkan hubungan yang akrab dengan bawahan misalnya bersikap ramah, membantu dan membela kepentingan bawahan, bersedia menerima konsultasi bawahan dan memberikan kesejahteraan. Kecenderungan seorang pemimpin memberikan batasan antara peranan pemimpin dan bawahan dalam mencapai tujuan, memberikan instruksi pelaksanaan tugas (kapan, bagaimana dan hasil apa yang akan dicapai).

Suatu gaya kepemimpinan atau manajer dalam organisasi merupakan penggambaran langkah kerja bagi karyawan yang berada dibawahnya.

Gaya kepemimpinan mengandung arti cara pemimpin mempengaruhi bawahan untuk lebih dapat berbuat atau berusaha dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian gaya dari seorang pemimpin dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan. Gaya kepemimpinan seorang pemimpin atau manajer dalam mengarahkan dan menggerakkan bawahannya untuk mencapai tujuan yang direncanakan merupakan hal yang penting dalam suatu organisasi.

Dalam hubungannya antara gaya kepemimpinan dengan kinerja individu / karyawan dari penelitian Mc Neese dan Smith (2017:299) bahwa ada pengaruh positif antara gaya kepemimpinan dengan kinerja.

Penelitian tentang gaya kepemimpinan dilakukan oleh Sutanto, Eddy Madiono dan Budhi Setiawan untuk menguji gaya kepemimpinan yang efektif di Toserba Sinar Mas, Sidoarjo, dari penelitian tersebut diketahui adanya hubungan antara gaya kepemimpinan dengan semangat dan kegairahan kerja. Diungkapkan pula bahwa gaya kepemimpinan yang efektif adalah kepemimpinan yang disesuaikan dengan situasi dan kondisi (*Contingency*). Indikasi turunnya semangat dan kegairahan kerja ditunjukkan dengan tingginya tingkat absensi dan perpindahan pegawai.

Hal itu timbul sebagai akibat dari kepemimpinan yang tidak disenangi.

(Jurnal Ilmiah Binaniaga Vol 01 No 1 tahun 2005)

#### **4. Teknik Kepemimpinan**

Para pemimpin senior harus dapat menjadi teladan (panutan) melalui: tingkah laku dan etikanya, serta keterlibatannya pada perencanaan, komunikasi yang dijalankan, pengarahan, membangun kepemimpinan masa depan, evaluasi kinerja perusahaan dan apresiasi terhadap karyawan. Sebagai teladan, pemimpin harus bisa memacu terciptanya etika, nilai dan harapan sekaligus membangun kepemimpinan, komitmen dan program-program untuk seluruh organisasi. Pamudji (2017:299), mengemukakan bahwa “teknik kepemimpinan adalah suatu cara yang merupakan pola tetap untuk mempengaruhi orang-orang agar bergerak kearah yang diinginkan si pemimpin”. Teknik kepemimpinan ini yang menjadi indikator pengukuran kepemimpinan dalam penelitian ini.

Adapun teknik kepemimpinan menurut Pamudji (2017:299) yaitu:

##### **a. Teknik Pematangan atau Penyiapan Pengikut**

Teknik ini dapat berupa teknik penerangan maupun propaganda. Teknik penerangan ini dimaksudkan untuk memberikan keterangan yang jelas dan faktual kepada orang-orang, sehingga mereka dapat memiliki keterangan yang jelas dan dalam mengenai sesuatu hal yang menyebabkan timbulnya kemauan untuk mengikuti pemimpin sesuai dengan rasa, hati dan akal mereka. Hal ini berbeda dengan teknik propaganda yang berusaha untuk

memaksakan kehendak atau keinginan pemimpin, bahkan kadang-kadang bagi pengikutnya tidak ada pilihan lain, dengan menggunakan ancaman-ancaman hukuman (sanksi-sanksi).

b. Teknik *Human Relations*

Proses atau rangkaian kegiatan memotivasi orang, yaitu keseluruhan proses pemberian motif (dorongan) agar orang mau bergerak. Dalam hal ini yang dapat dijadikan motif yaitu pemenuhan kebutuhan yang meliputi kebutuhan fisik (sandang, pangan, dan papan) serta kebutuhan psikologis seperti kebutuhan akan penghargaan, kebutuhan akan keamanan, kebutuhan untuk diikuti sertakan dan lain-lain. Dorongan-dorongan untuk memenuhi kebutuhan tersebut menyebabkan orang-orang bersedia mengikuti pemimpin yang diharapkan dapat memenuhi kebutuhan-kebutuhan tersebut.

c. Teknik menjadi teladan

Pemberian contoh yang baik dari pemimpin agar para bawahan dapat mengikuti sikapnya yang baik dalam bertindak. Dengan memberikan contoh-contoh yang baik, diharapkan orang-orang yang digerakkan mau mengikuti apa yang dilihat. Hakekat dari pemberian contoh ini diwujudkan dalam dua aspek, yaitu aspek negatif dalam bentuk larangan-larangan atau pantangan-pantangan dan aspek positif dalam bentuk anjuran-anjuran atau keharusan-keharusan berbuat.

d. Teknik Persuasi dan Pemberian Perintah

Teknik persuasif atau ajakan menunjukkan kepada suatu suasana dimana antara kedudukan pimpinan dengan bawahan tidak terdapat batasan- batasan yang jelas, sehingga pemimpin tidak dapat menggunakan kekuatan dan kekuasaannya, sedangkan teknik pemberian perintah yaitu menyuruh orang yang diberi perintah untuk mematuhi yang memberi perintah melakukan sesuatu. Ketaatan terhadap perintah disebabkan karena wibawa pemimpin yang timbul karena pemimpin memiliki kelebihan- kelebihan disamping pemimpin tersebut diterima sebagai bagian dari mereka, dan mendapat kepercayaan juga karena adanya rasa patuh atas dasar hukum di kalangan pengikut.

e. Teknik Penggunaan Sistem Komunikasi yang cocok

Teknik penggunaan sistem komunikasi yang cocok yaitu menyampaikan suatu maksud atau keinginan kepada pihak lain baik dalam bentuk penerangan, persuasi, perintah dan sebagainya. dalam hal ini yang terpenting bahwa apa yang diinginkan pimpinan dalam memberikan perintah dapat dipahami dengan baik oleh bawahan, sehingga tidak terjadi kekeliruan dalam melaksanakan tugas. Biasanya komunikasi ini bersifat dua arah, yaitu dari pimpinan ke bawahan yang berisi perintah- perintah atau informasi-informasi dan dari bawahan ke atasan yang berisikan laporan- laporan dan saran-saran.

f. Teknik Penyediaan Fasilitas-Fasilitas

Jika sekelompok orang sudah siap untuk mengikuti ajakan pemimpin maka orang-orang tersebut harus diberi fasilitas-fasilitas dan kemudahan-kemudahan. Adapun yang dimaksud dengan fasilitas dan kemudahan di sini adalah:

- 1) Kecakapan, yang dapat diberikan melalui pendidikan dan pelatihan.
- 2) Uang, biasanya disediakan dalam anggaran belanja.
- 3) Waktu, mutlak diperlukan untuk melakukan sesuatu walaupun tersedia fasilitas-fasilitas lainnya sedangkan waktu selalu terbatas.
- 4) Perlengkapan kerja.

Perangsang, adalah sesuatu untuk menarik sehingga dapat menimbulkan kegairahan atau keinginan untuk memilikinya atau mendapatkannya. hal ini dapat berupa materi seperti penghasilan tambahan dan dapat berupa non materi berupa kebanggaan dan kepuasan.

## 5. Indikator Kepemimpinan

Indikator kepemimpinan Pemimpin besar yang berhasil bukanlah orang yang tidak memiliki kelemahan, melainkan orang yang mampu membangun kekuatan diri untuk menampilkan keberhasilan dan keunggulannya.

Ada sejumlah indikator yang menunjukkan keberhasilan pemimpin yaitu (Tjuju dan Siswanto, 2017:280) adalah sebagai berikut :

- a. Memiliki akuntabilitas tinggi untuk memelopori perubahan organisasional sehingga bisa membuat perbedaan yang berarti.

- b. Terbuka menerima ide inovatif untuk membangun komunikasi interpersonal yang positif.
- c. Membangun kekuatan tanpa mengabaikan sisi kelemahan.
- d. Berani menghadapi tantangan.
- e. Proaktif menyambut peluang.
- f. Belajar dari pengalaman, stabil memperbaiki kesalahan.
- g. Mengembangkan dan memotivasi peningkatan kemampuan SDM

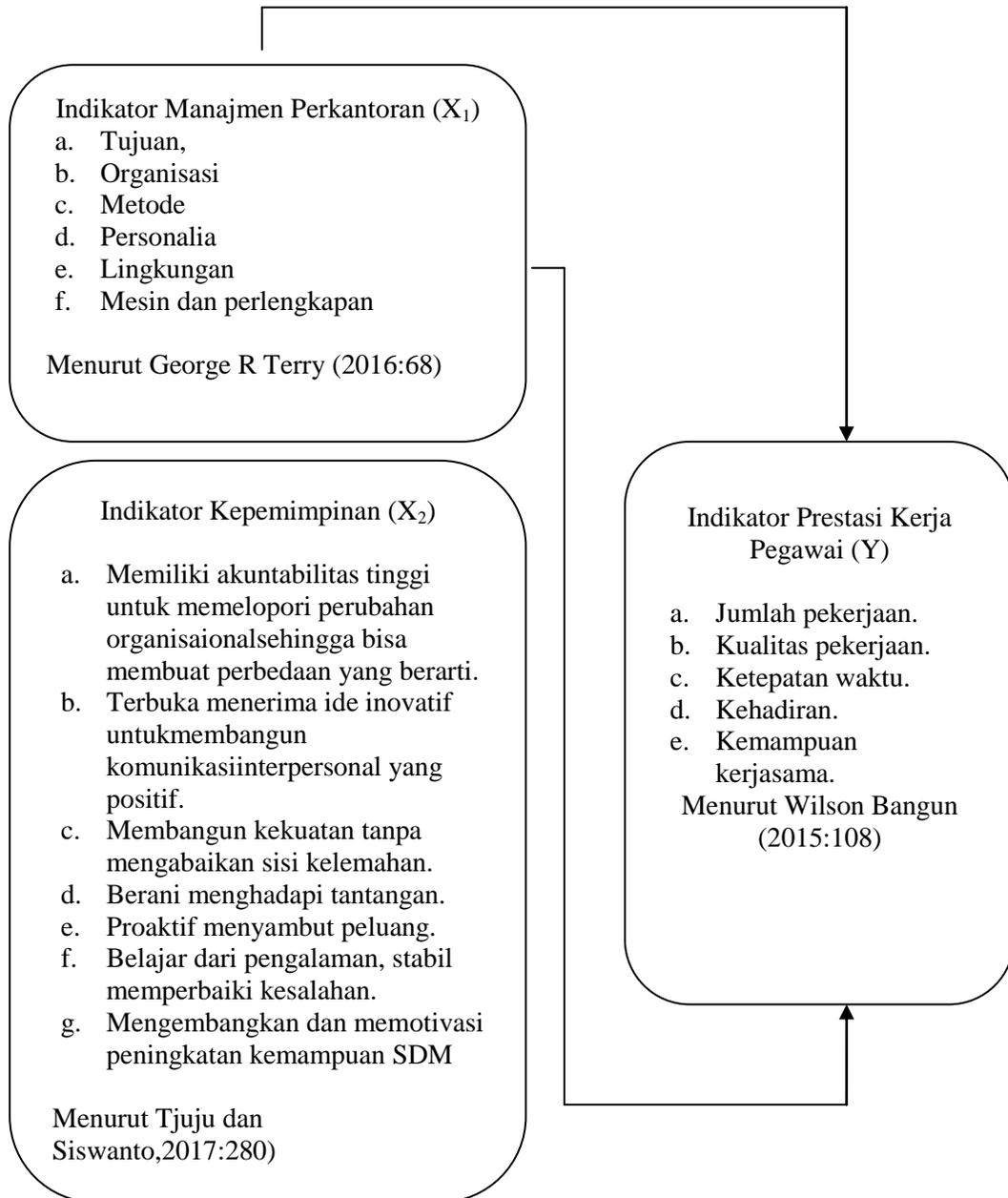
#### **D. Kerangka Pikir**

Prestasi kerja merupakan hasil kerja setiap karyawan, sebagai akibat dari pelaksanaan hak dan kewajiban yang dibebankan kepadanya. Tingginya prestasi kerja karyawan mencerminkan kinerja karyawan tersebut secara individu dan organisasi secara keseluruhan. Artinya semakin tinggi prestasi karyawan, setiap karyawan akan menunjukkan semakin tinggi kinerja perusahaan tersebut. Dalam pelaksanaannya, untuk membentuk sifat karyawan yang mampu memiliki prestasi karyawan yang tinggi dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya adalah manajemen perkantoran dan kepemimpinan.

Manajemen itu merupakan suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Suatu perusahaan dapat berjalan dengan baik apabila manajemen perkantoran dan kepemimpinan tersebut dijalankan dengan baik dan optimal. Hasil prestasi karyawan dapat diukur dengan manajemen perkantoran dan kepemimpinan suatu perusahaan, semakin baik manajemen perkantoran dan kepemimpinan didalam perusahaan maka semakin baik pula hasil kerja pegawai, sebaliknya apabila manajemen kantor dan kepemimpinan tidak diterapkan dengan baik maka akan berpengaruh terhadap hasil kerja karyawan tersebut. Oleh karena

itu ada dugaan bahwa manajemen perkantoran dan kepemimpinan yang baik akan dapat mempengaruhi prestasi kerja karyawan, khususnya di karyawan CV. Pringsewu Cell.

Gambar 1. Bagan Kerangka Pikir



---

### **E. Hipotesis**

Berdasarkan kerangka pikir tersebut, maka hipotesis dalam penelitian ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

1. Terdapat pengaruh pelaksanaan manajemen perkantoran terhadap prestasi kerja karyawan CV. Pringsewu Cell tahun 2020.
2. Terdapat pengaruh kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan CV. Pringsewu Cell tahun 2020
3. Terdapat pengaruh pelaksanaan manajemen perkantoran dan kepemimpinan terhadap prestasi kerja karyawan CV. Pringsewu Cell tahun 2020