

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Manajemen

1. Pengertian Manajemen

Pengertian Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu.¹ Manajemen adalah suatu ilmu juga seni untuk membuat orang lain mau dan bersedia berkerja untuk mencapai tujuan yang telah dirumuskan bersama oleh sebab itu manajemen memerlukan konsep dasar pengetahuan, kemampuan untuk menganalisis situasi, kondisi, sumber daya manusia yang ada dan memikirkan cara yang tepat untuk melaksanakan kegiatan yang saling berkaitan untuk mencapai tujuan.² Pada hakekatnya kegiatan manusia pada umumnya adalah mengatur (*managing*) untuk mengatur disini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.

Pengertian Manajemen adalah suatu rangkaian proses yg meliputi kegiatan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, pengawasan, evaluasi dan pengendalian dalam rangka memberdayakan seluruh sumber daya organisasi/ perusahaan, baik sumberdaya manusia (*human resource capital*), modal (*financial*

¹ Malayu S.P Hasibuan, *Op.cit*, hal. 2

² Winda sari, "Penerapan Fungsi Manajemen Dalam Pengelolaan Pepustakaan" *Jurnal Ilmu Informasi Kepustakaan dan Kearsipan*", Volume 1 Nomor 1, edisi September 2012, hal. 41

capital), material (land, natural resources or raw materials), maupun teknologi secara optimal untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.³

Adanya kebutuhan Negara untuk menjalankan fungsi dan tanggung jawabnya terhadap rakyat, yakni mengatur persoalan hidup rakyat dan memberikan pelayanan dalam kehidupan sosial dan ekonomi masyarakat. Hal ini tidak berarti bahwa manajemen belum dikenal sebelumnya, atau perkembangan manajemen terkait dengan perkembangan masyarakat Amerika dan Eropa. Kelahiran dan perkembangan manajemen bisa dikembalikan pada awal proses penciptaan alam ini. Jika kita menilik peradaban Mesir Klasik, terdapat bukti sejarah berupa piramida dan spinx yang mencerminkan adanya praktik manajemen, skill, dan kompetensi.

Manajemen selalu dipakai dan sangat penting untuk mengatur semua kegiatan dalam rumah tangga, sekolah, koperasi, yayasan-yayasan, pemerintahan dan lain sebagainya.⁴

Manajemen sebagai suatu ilmu dan seni. Mengapa disebut demikian, Sebab antara keduanya tidak bisa dipisahkan. Manajemen sebagai suatu ilmu pengetahuan, karena telah dipelajari sejak lama, dan telah diorganisasikan menjadi suatu teori. Hal ini dikarenakan didalamnya menjelaskan tentang gejala-gejala manajemen, gejala-gejala ini lalu diteliti dengan menggunakan metode ilmiah yang

³ Ismail Solihin, *Pengantar Manajemen*, Erlangga, Jakarta, 2012, hal. 12

⁴ Malayu S.P Hasibuan, *Op.cit*, hal. 4

dirumuskan dalam bentuk prinsip-prinsip yang diwujudkan dalam bentuk suatu teori. Sedangkan manajemen sebagai suatu seni, disini memandang bahwa di dalam mencapai suatu tujuan diperlukan kerja sama dengan orang lain, nah bagaimana cara memerintahkan kepada orang lain agar orang lain agar mau bekerja sama. Pada hakekatnya kegiatan manusia pada umumnya adalah mengatur (*managing*) untuk mengatur disini diperlukan suatu seni, bagaimana orang lain memerlukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.⁵

Secara etimologis diantaranya istilah manajemen berasal dari bahasa latin *manus* yang berarti "tangan", dalam bahasa italia *maneggiare* berarti "mengendalikan, dalam bahasa inggris istilah manajemen berasal dari kata to manage yang berarti mengatur.⁶ Sedangkan secara terminologis para pakar mendefinisikan manajemen secara beragam, diantaranya:

- 1) Schein memberi definisi manajemen sebagai profesi.⁷ Menurutnya manajemen merupakan suatu profesi yang dituntut untuk bekerja secara profesional, karakteristiknya adalah para profesional membuat keputusan berdsarkan prinsip-prinsip umum, para profesional mendapatkan status mereka karena mereka mencapai standar prestasi kerja tertentu, dan para profesional harus ditentukan suatu kode etik yang kuat.

⁵ *Ibid*, hal. 10

⁶ Usman Effendi, *Asas Manajemen*, Rajawali Pers, Jakarta, 2014, hal. 1

⁷ Malayu S.P Hasibuan, *Op.cit*, hal. 13

- 2) Terry memberi pengertian manajemen yaitu suatu proses atau kerangka kerja, yang melibatkan bimbingan atau pebgarahan suatu kelompok orang-orang kearah tujuan-tujuan organisasional atau maksudmaksud yang nyata.⁸ Hal tersebut meliputi pengetahuan tentang apa yang harus dilakukan, menetapkan cara bagaimana melakukannya, memahami bagaimana mereka harus melakukannya dan mengukur efektivitas dari usaha-usaha yang telah dilakukan.
- 3) Luther Gulick mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa dan bagaimana manusia bekerja bersama-sama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan.⁹

Manajemen dibutuhkan dibutuhkan oleh individu atau kelompok individu, organisasi bisnis, organisasi sosial atau pun organisasi pemerintah untuk mengatur, merencanakan segala hal untuk memperoleh hasil yang optimal pada waktu yang akan datang.¹⁰ Manajemen dibutuhkan oleh semua orang, karena tanpa manajemen yang baik, segala usaha yang dilakukan kurang berhasil. Dalam perkembangannya proses manajemen adalah langkah langkah strategis yang juga adalah manfaat dari manajemen tersebut. Untuk mencapai

⁸ *Ibid*, hal. 15

⁹ T Hani Handoko, *Op.cit*, hal. 11

¹⁰ Usman Effendi, *Op.cit*, hal. 5

tujuan organisasi, oleh karena itu manajer perlu menjaga keseimbangan yang berbeda yaitu tuntutan *stakeholders* dan tuntutan pekerja.¹¹

Tiap-tiap organisasi tentunya memiliki satu atau sebagian tujuan yang memastikan arah serta menjadikan satu pandangan unsur manajemen yang ada dalam organisasi itu. Sudah tentunya tujuan yang mau diraih nantinya yaitu satu kondisi yang tambah baik daripada kondisi di awalnya. Dalam perkembangannya manajemen digunakan untuk mengendalikan organisasi.

Organisasi dapat diartikan sebagai suatu kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Di dalam organisasi dirasakan perlunya bekerja sama atau bantuan orang lain. Keberhasilan suatu organisasi antara lain ditentukan oleh kemampuan pemimpin/manajer untuk mengatur kerja sama tersebut. Kegiatan memimpin, mengatur, mengelola, mengendalikan, mengembangkan kegiatan organisasi merupakan kegiatan organisasi merupakan kegiatan manajemen.

B. Implementasi Fungsi Manajemen

1. Implementasi

Implementasi merupakan penyediaan sarana untuk melaksanakan sesuatu yang menimbulkan dampak atau akibat terhadap sesuatu.¹²

Sesuatu tersebut dilakukan untuk menimbulkan dampak atau akibat itu

¹¹ Usman Effendi, *Op.cit*, hal. 5-6

¹² Penyusunan Kamus Pusat Pembinaan Dan pengembangan Bahasa, *Op.cit*, hal. 528

dapat berupa undang-undang, Peraturan Pemerintah, keputusan peradilan dan kebijakan yang dibuat oleh lembaga-lembaga pemerintah dalam kehidupan kenegaraan.

Implementasi sebagai suatu proses tindakan Administrasi dan Politik. Pandangan ini sejalan dengan pendapat Peter S. Cleaves dalam bukunya Solichin Abdul Wahab, yang secara tegas menyebutkan bahwa: Implementasi itu mencakup *“a process of moving toward a policy objective by means of administrative and political steps”* (Cleaves, 1980). Secara garis besar, beliau mengatakan bahwa fungsi implementasi itu ialah untuk membentuk suatu hubungan yang memungkinkan tujuan-tujuan ataupun sasaran-sasaran kebijakan publik diwujudkan sebagai outcome hasil akhir kegiatan yang dilakukan oleh pemerintah. Sebab itu fungsi implementasi mencakup pula penciptaan apa yang Dalam ilmu kebijakan public disebut *“policy delivery system”* (sistem penyampaian/penerusan kebijakan publik) yang biasanya terdiri dari cara-cara atau saran-sarana tertentu yang dirancang atau didesain secara khusus serta diarahkan menuju tercapainya tujuan-tujuan dan sasaran-sasaran yang dikehendaki.

Sedangkan Van Meter dan Van Horn, dalam bukunya Leo Agustino, mendefinisikan implementasi sebagai: “tindakan-tindakan yang dilakukan baik oleh individu-individu atau pejabat-pejabat atau kelompok-kelompok pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam keputusan

kebijaksanaan”. Pandangan Van Meter dan Van Horn bahwa implementasi merupakan tindakan oleh individu, pejabat, kelompok badan pemerintah atau swasta yang diarahkan pada tercapainya tujuan-tujuan yang telah digariskan dalam suatu keputusan tertentu. Badan-badan tersebut melaksanakan pekerjaan-pekerjaan pemerintah yang membawa dampak pada warganegaranya.

Namun dalam praktiknya badan-badan pemerintah sering menghadapi pekerjaan-pekerjaan di bawah mandate dari Undang-Undang, sehingga membuat mereka menjadi tidak jelas untuk memutuskan apa yang seharusnya dilakukan dan apa yang seharusnya tidak dilakukan.¹³ Secara sederhana implementasi bisa diartikan pelaksanaan atau penerapan.

Pengertian-pengertian di atas memperlihatkan bahwa kata implementasi bermuara pada aktivitas, adanya aksi, tindakan, atau mekanisme suatu sistem. Ungkapan mekanisme mengandung arti bahwa implementasi bukan sekadar aktivitas, tetapi suatu kegiatan yang terencana dan dilakukan secara sungguh-sungguh berdasarkan acuan norma tertentu untuk mencapai tujuan kegiatan.¹⁴ Oleh karena itu, implementasi tidak berdiri sendiri tetapi dipengaruhi oleh obyek berikutnya yaitu kurikulum. Dalam kenyataannya, implementasi kurikulum menurut Fullan merupakan proses untuk melaksanakan ide,

¹³ Suyadi, *Implementasi Dan Inovasi*, Rosda, Jakarta, 2013, hal. 40

¹⁴ *Ibid*, hal 52

program atau seperangkat aktivitas baru dengan harapan orang lain dapat menerima dan melakukan perubahan.

Dalam konteks implementasi kurikulum pendekatan-pendekatan yang telah dikemukakan di atas memberikan tekanan pada proses. Esensinya implementasi adalah suatu proses, suatu aktivitas yang digunakan untuk mentransfer ide/gagasan, program atau harapan-harapan yang dituangkan dalam bentuk kurikulum desain (tertulis) agar dilaksanakan sesuai dengan desain tersebut. Masing-masing pendekatan itu mencerminkan tingkat pelaksanaan yang berbeda.

2. Fungsi Manajemen

fungsi manajemen dapat dibagi menjadi empat bagian, yakni *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating* (penggerakan), dan *controlling* (pengawasan).¹⁵ Yaitu :

1) *Planning* (perencanaan)

a. Pengertian Planning

Planning (perencanaan) ialah menetapkan pekerjaan yang harus dilaksanakan oleh kelompok untuk mencapai tujuan yang digariskan.¹⁶ Planning mencakup kegiatan pengambilan keputusan, karena termasuk dalam pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.

¹⁵ Malayu S.P Hasibuan, *Op.cit*, hal. 38

¹⁶ George R Terry, *Asas-Asas Manajemen*, Cetakan ke 5, PT Alumni, Bandung, 2006, hal.

b. Proses Perencanaan

Proses perencanaan berisi empat tahap : Menentukan tujuan perencanaan, Menentukan tindakan untuk mencapai tujuan, Mengembangkan dasar pemikiran kondisi mendatang, cara untuk mencapai tujuan, dan mengimplementasi rencana tindakan dan mengevaluasi hasilnya.¹⁷

c. Alasan Perlunya Perencanaan

Ada dua alasan dasar perlunya perencanaan. Perencanaan dilakukan untuk mencapai : “protective benefits” artinya yang dihasilkan dari pengurangan kemungkinan terjadinya kesalahan dalam pembuatan keputusan, dan “positive benefits” artinya dalam bentuk meningkatnya sukses pencapaian tujuan organisasi.¹⁸

d. Unsur-unsur Perencanaan

Suatu perencanaan yang baik harus menjawab enam pertanyaan yang tercakup dalam unsur-unsur perencanaan yaitu: tindakan apa yang harus dikerjakan, yaitu mengidentifikasi segala sesuatu yang akan dilakukan, apa sebabnya tindakan tersebut harus dilakukan, yaitu merumuskan faktor-faktor penyebab dalam melakukan tindakan, tindakan tersebut dilakukan, yaitu menentukan tempat atau lokasi, kapan tindakan tersebut dilakukan, yaitu menentukan waktu pelaksanaan tindakan, siapa yang akan melakukan tindakan tersebut, yaitu menentukan pelaku yang akan

¹⁷ T Hani Handoko, *Op.cit*, hal. 79

¹⁸ *Ibid*, hal. 80

melakukan tindakan, dan bagaimana cara melaksanakan tindakan tersebut, yaitu menentukan metode pelaksanaan tindakan.

e. Klasifikasi perencanaan

Rencana-rencana dapat diklasifikasikan menjadi 5 dasar.¹⁹ Yaitu : Pertama, *Bidang fungsional* mencakup rencana produksi, pemasaran, keuangan, dan personalia. Kedua, *Tingkatan Organisasional* termasuk keseluruhan organisasi atau satuan-satuan kerja organisasi. Ketiga, *Sifat rencana* meliputi faktor kompleksitas, fleksibilitas, keformalan, kerahasiaan, biaya, rasionalitas, kuantitatif, dan kualitatif. Keempat, *Waktu* menyangkut jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang. Kelima, *Unsur-unsur perencanaan* dalam wujud anggaran, program, prosedur, kebijaksanaan, dan sebagainya.

f. Tipe-tipe Perencanaan

Tipe-tipe perencanaan terinci sebagai berikut: perencanaan jangka panjang (*Short Range Plans*) mencakup berbagai rencana dari satu hari sampai satu tahun, perencanaan jangka menengah (*inter mediate Range Plans*) mempunyai rentangan waktu antara beberapa bulan sampai tiga tahun, dan rencana jangka panjang (*long range plans*) meliputi kegiatan-kegiatan selama dua sampai lima tahun.²⁰ Perencanaan strategi, yaitu proses pemilihan tujuan-tujuan organisasi seperti penentuan strategi, kebijaksanaan dan

¹⁹ *Ibid*, hal. 84-85

²⁰ *Ibid*, hal. 92

program-program strategik yang diperlukan untuk tujuan-tujuan tersebut dan penetapan metoda-metoda yang diperlukan untuk menjamin bahwa strategik dan kebijaksanaan telah diimplementasikan.²¹

g. Dasar-dasar Perencanaan yang Baik

Dasar-dasar perencanaan yang baik meliputi: *forecasting*, proses pembuatan asumsi-asumsi tentang apa yang akan terjadi pada masa yang akan datang, penggunaan skenario, meliputi penentuan beberapa alternatif skenario masa yang akan datang atau peristiwa yang mungkin terjadi, *benchmarking*, perbandingan eksternal untuk mengevaluasi secara lebih baik suatu arus kinerja dan menentukan kemungkinan tindakan yang dilakukan untuk masa yang akan datang.

h. Kelemahan Perencanaan.

Perencanaan juga mempunyai beberapa kelemahan.²² Diantaranya : pekerjaan yang tercakup dalam perencanaan mungkin berlebihan pada kontribusi nyata, perencanaan cenderung menunda kegiatan, perencanaan mungkin terlalu membatasi manajemen untuk berinisiatif dan berinovasi, kadang-kadang hasil yang paling baik didapatkan oleh penyelesaian situasi individual dan penanganan setiap masalah pada saat masalah tersebut terjadi, dan rencana-rencana yang diikuti cara-cara yang tidak konsisten.

²¹ *Ibid*, hal. 92

²² *Ibid*, hal. 81-82

i. Manfaat Perencanaan.

Perencanaan mempunyai 9 manfaat penting.²³ Yaitu : *pertama*, membantu manajemen untuk menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan lingkungan. *Kedua*, membantu dalam kristalisasi penyesuaian pada masalah-masalah utama. *Ketiga*, memungkinkan manajer memahami keseluruhan gambaran operasi lebih jelas. *Keempat*, membantu penempatan tanggung jawab lebih tepat. *Kelima*, memberikan cara pemberian perintah untuk beroperasi. *Keenam*, memudahkan dalam melakukan koordinasi di antara berbagai bagian organisasi. *Ketujuh*, membuat tujuan lebih khusus, terperinci dan lebih mudah dipahami. Dan *kesembilan*, menghemat waktu, usaha, dan dana.

2) *Organizing* (Pengorganisasian)

a. Pengertian Pengorganisasian

Organizing berasal dari kata *organon* dalam bahasa Yunani yang berarti alat, yaitu proses pengelompokan kegiatankegiatan untuk mencapai tujuan-tujuan dan penugasan setiap kelompok kepada seorang manajer.²⁴ Pengorganisasian mempersatukan sumber-sumber daya pokok dengan cara yang teratur dan mengatur orang-orang dalam pola yang demikian rupa, hingga mereka dapat melaksanakan aktivitas-aktivitas guna mencapai tujuan-tujuan yang

²³ *Ibid*, hal. 81

²⁴ George R Terry, *Op.cit*, hal. 28

ditetapkan.²⁵ Pengorganisasi adalah proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik diantara mereka, serta pemeliharaan lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang pantas.²⁶

b. Faktor-faktor Dalam Menentukan Perancangan Struktur Organisasi

Adapun faktor-faktor utama dalam menentukan perancangan struktur organisasi.²⁷ Diantaranya : Strategi Organisasi untuk mencapai tujuannya yaitu menjelaskan bagaimana aliran wewenang dan saluran komunikasi dapat disusun di antara para manajer dan bawahan, teknologi yang digunakan , anggota (karyawan) dan orang-orang yang terlibat dalam organisasi, dan ukuran organisasi yaitu besarnya organisasi secara keseluruhan maupun satuan-satuan kerjanya akan sangat mempengaruhi struktur organisasi.

c. Proses pengorganisasian.

Proses ini akan akan tercermin pada struktur organisasi, yang mencakup aspek-aspek penting organisasi dan proses pengorganisasian.²⁸ Yaitu : pembagian kerja, departementalisasi (atau sering disebut dengan istilah departemntasi), bagan organisasi formal, rantai perintah dan kesatuan perintah, tingkat-tingkat

²⁵ *Ibid*, hal. 233

²⁶ Rina primadha, "Peranan Fungsi Manajemen Dalam Menciptakan Kondisi Perusahaan Yang Sehat" *Jurnal Manajemen Bisnis*, Volume 1 Nomor 3, edisi 2 Mei 2008, hal. 86

²⁷ T Hani Handoko, *Op.cit*, hal. 169-170

²⁸ *Ibid*, hal. 169

hirarki manajemen, saluran komunikasi, penggunaan komite, rentang manajemen dan kelompok-kelompok informal yang tak dapat dihindarkan.

d. Komponen-komponen Organisasi

Ada empat komponen dari organisasi yang dapat diingat dengan kata “WERE” (*Work, Employees, Relationship* dan *Environment*). *Work* (pekerjaan) adalah fungsi yang harus dilaksanakan berasal dari sasaran-sasaran yang telah ditetapkan. *Employees* (pegawai-pegawai) adalah setiap orang yang ditugaskan untuk melaksanakan bagian tertentu dari seluruh pekerjaan. *Relationship* (hubungan) merupakan hal penting di dalam organisasi. *Environment* (lingkungan) adalah komponen terakhir yang mencakup sarana fisik dan sasaran umum di dalam lingkungan dimana para pegawai melaksanakan tugas-tugas mereka, lokasi, mesin, alat tulis kantor, dan sikap mental yang merupakan faktor-faktor yang membentuk lingkungan.

e. Tujuan organisasi

Penetapan tujuan-tujuan organisasi merupakan tahapan paling kritis dalam proses perencanaan. Adapun beberapa tujuan yang dijelaskan dibawah ini menurut T Hani Handoko adalah : Tujuan kemasyarakatan, Tujuan keluaran, Tujuan sistem, dan Tujuan Produk.²⁹

²⁹ *Ibid*, hal. 112

f. Prinsip-prinsip organisasi

Williams (1965) mengemukakan pendapat bahwa prinsip-prinsip organisasi meliputi; prinsip bahwa organisasi harus mempunyai tujuan yang jelas, prinsip skala hirarki, prinsip kesatuan perintah, prinsip pendelegasian wewenang, prinsip pertanggungjawaban, prinsip pembagian pekerjaan, prinsip rentang pengendalian, prinsip fungsional, prinsip pemisahan, prinsip keseimbangan, prinsip fleksibilitas, prinsip kepemimpinan.

g. Manfaat pengorganisasian

Pengorganisasian bermanfaat, dapat lebih mempertegas hubungan antara anggota satu dengan yang lain. setiap anggota dapat mengetahui kepada siapa ia harus bertanggung jawab. setiap anggota organisasi dapat mengetahui apa yang menjadi tugas dan tanggung jawab masing-masing sesuai dengan posisinya dalam struktur organisasi. dapat dilaksanakan pendelegasian wewenang dalam organisasi secara tegas, sehingga setiap anggota mempunyai kesempatan yang sama untuk berkembang. akan tercipta pola hubungan yang baik antar anggota organisasi, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan dengan mudah.

3) *Actuating* (Penggerakan)

Penggerakan adalah satu usaha untuk menggerakan anggota-anggota kelompok demikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan yang

bersangkutan dan sasaran-sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.³⁰

Menggerakkan berhubungan erat dengan sumber daya manusia yang pada akhirnya merupakan pusat sekitar apa aktivitas-aktivitas manajemen berputar. Nilai-nilai, sikap, harapan, kebutuhan, ambisi, harapan, pemuasan seseorang dan interaksinya dengan orang-orang lain dan dengan lingkungan fisik kesemuanya bertautan dengan proses menggerakkan.³¹

4) *Controlling* (Pengawasan)

a. Pengertian *Controlling*

Pengawasan adalah suatu kegiatan untuk mencocokkan apakah kegiatan operasional (actuating) di lapangan sesuai dengan rencana (planning) yang telah ditetapkan dalam mencapai tujuan (goal) dari organisasi, Dengan demikian yang menjadi obyek dari kegiatan pengawasan adalah mengenai kesalahan, penyimpangan, cacat dan hal-hal yang bersifat negatif.³² Sebutan controlling lebih banyak digunakan karena lebih mengandung konotasi yang mencakup penetapan standar, pengukuran kegiatan, dan pengambilan tindakan korektif.³³

³⁰ George R. Terry, *Op.cit*, hal. 313

³¹ *Ibid*, hal. 312

³² Sentot Harman, "Fungsi Pengawasan Dalam Penyelenggaraan Manajemen Korporasi" *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 2 Nomor 1, edisi 1 Maret 2010, hal. 19

³³ T Hani Handoko, *Op.cit*, hal. 359

b. Tahap-tahap Pengawasan

Proses pengawaaan biasanya terdiri paling sedikit lima tahap (langkah). Tahap-tahap pengawasan ini terdiri dari ; Penetapan standar pelaksana, Penentuan pengukuran kegiatan, Pengukuran pelaksana kegiatan nyata, Perbandingan pelaksana kegiatan dengan standar dan penganalisaan penyimpangan-penyimpangan, dan yang terakhir Pengambilan tindakan koreksi bila perlu.³⁴

c. Tipe-tipe Pengawasan.

Ada tipe-tipe dasar pengawasan, yaitu : pengawasan pendahuluan, pengawasan “conccurent”, dan pengawasan umpan balik.³⁵

a) Pengawasan pendahuluan (*Feedforward Control*) dirancang untuk mengantisipasi masalah-masalah dan penyimpangan dari standar tujuan dan memungkinkan koreksi sebelum suatu kegiatan tertentu diselesaikan.

b) Pengawasan yang dilakukan bersamaan dengan pelaksanaan kegiatan (*Concurrent Control*) merupakan proses dalam aspek tertentu dari suatu prosedur harus disetujui dulu, atau syarat tertentu harus dipenuhi dulu sebelum kegiatan-kegiatan bisa dilanjutkan, atau menjadi semacam peralatan “double check” yang lebih menjamin ketepatan pelaksanaan suatu kegiatan.

³⁴ *Ibid*, hal. 363

³⁵ *Ibid*, hal. 361

- c) Pengawasan Umpan Balik (*Feedback Control*) mengukur hasil-hasil dari suatu kegiatan yang telah dilaksanakan.

C. Manajemen dan Implementasi Fungsi Manajemen Dalam Perspektif Ekonomi Islam

1. Manajemen Dalam Perspektif Ekonomi Islam

Pada dasarnya ajaran islam yang tertuang dalam Al-Qur'an dan As Sunnah juga Ijma' ulama banyak mengajarkan tentang kehidupan yang serba rapi, benar, tertib dan teratur.³⁶ Teori dan konsep manajemen yang digunakan saat ini sebenarnya bukan hal yang baru dalam perspektif islam. Manajemen itu telah ada paling tidak ketika Allah menciptakan alam semesta beserta isinya. Unsur-unsur manajemen dalam pembuatan alam serta makhluk-makhluk lainnya tidak terlepas dengan manajemen langit. Ketika Nabi Adam sebagai khalifah memimpin alam raya ini telah melaksanakan unsur-unsur manajemen tersebut.

Manajemen dalam islam tidak jauh dari pemahaman ini. Manajemen dianggap sebagai ilmu teknik (*seni*) kepemimpinan diawal perkembangan islam. Akan tetapi, pemikiran manajemen telah diterapkan dalam beberapa Negara yang tersebar di penjuru dunia sebelum masa Islam.

Pemikiran manajemen dalam islam bersumber dari nash-nash Al-Qur'an dan petunjuk-petunjuk Al-Sunnah. Selain itu, ia juga

³⁶ Didin Hafidhuddin, *Manajemen syariah*, Gema Insani, Jakarta, 2008, hal. 1

berasaskan pada nilai-nilai kemanusiaan yang berkembang dalam masyarakat pada waktu tersebut. Berbeda dengan manajemen konvensional, ia merupakan suatu sistem yang aplikasinya bersifat bebas nilai serta hanya berorientasi pada pencapaian manfaat duniawi semata. Pada awalnya manajemen ini berusaha untuk diwarnai dengan nilai-nilai, namun dalam perjalanannya tidak mampu. Karena, ia tidak bersumber dan berdasarkan petunjuk syariah yang bersifat sempurna, komprehensif dan kebenaran.

Manajemen syariah adalah perilaku yang terkait dengan nilai-nilai keimanan dan ketauhidan, jika setiap orang perilaku yang terlibat dalam sebuah kegiatan dilandasi dengan nilai tauhid, maka diharapkan perilakunya akan terkendali.³⁷ Aturan-aturan itu tertuang dalam Al-Quran, hadis dan beberapa contoh yang dilakukan oleh para sahabat.

Sehubungan dengan itu maka isi dari manajemen syariah adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan ilmu manajemen konvensional yang diwarnai dengan aturan Al-Quran. aturan Al-Quran inilah yang nantinya menjadi pedoman dalam melakukan manajemen. Sebagaimana firman Allah dalam Al-Qur`an:

وَلْتَكُنْ مِنْكُمْ أُمَّةٌ يَدْعُونَ إِلَى الْخَيْرِ وَيَأْمُرُونَ بِالْعُرْفِ وَيَنْهَوْنَ عَنِ
الْمُنْكَرِ ۚ وَأُولَٰئِكَ هُمُ الْمُفْلِحُونَ ﴿١٤٠﴾

³⁷ *Ibid*, hal. 5

Artinya : Dan hendaklah ada di antara kamu segolongan umat yang menyeru kepada kebajikan, menyuruh kepada yang ma'ruf dan mencegah dari yang munkar, merekalah orang-orang yang beruntung. (*Qs. Ali Imran: 104*)³⁸

Allah SWT berfirman bahwasanya hendaklah ada dari kalian sejumlah orang yang bertugas untuk menegakkan perintah Allah, yaitu dengan menyeru orang-orang untuk berbuat kebajikan dan melarang perbuatan yang mungkar, mereka adalah golongan yang beruntung. Makna yang dimaksud dari ayat ini ialah hendaklah ada segolongan orang dari kalangan umat ini yang bertugas untuk mengemban urusan tersebut, sekalipun urusan tersebut memang diwajibkan pula atas setiap individu dari umat ini.

Sedangkan di dalam hadits,

إِذَا وَسَدَ الْأَمْرُ إِلَيَّ غَيْرِ أَهْلِهِ فَتَنْتَظِرِ السَّاعَةَ (رواه البخاري)

Artinya : Apabila suatu urusan diserahkan pada bukan ahlinya, maka tunggu saat kehancurannya (*H.R. Bukhari*)

Nabi Muhammad SAW menyebutkan tentang salah satu pertanda akan datangnya hari kiamat adalah bilamana amanah atau kepercayaan diserahkan bukan pada ahlinya. Manusia memiliki keahlian yang berbeda-beda. Idealnya seorang manusia harus mengerjakan sesuatu sesuai dengan kemampuannya. Kalau dia melakukan suatu pekerjaan yang tidak sesuai dengan maka pekerjaan tersebut akan berantakan. Kalau dia ahli pertanian janganlah disuruh memperbaiki mobil, untuk sekedar bergaya montir dan

³⁸ Kementrian Agama Republik Indonesia, *Op.cit*, hal. 63

membongkar mesin mungkin bisa, tetapi memperbaiki mesinnya tidak akan bisa. Untuk itulah nabi melarang memberikan perkara kepada orang yang bukan ahlinya

2. Implementasi Fungsi Manajemen Perspektif Ekonomi Islam

Dalam konteks Islam, Manajemen memiliki fungsi-fungsi yang tidak jauh berbeda dengan konsep manajemen secara umum. Fungsi manajemen ini sudah banyak dijelaskan, dengan menyebutkan satu persatu fungsi manajemen yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan. Hal ini juga sudah telah tertuang dalam Al-Qur'an dan Al-Hadist dalam konteks sebagai falsafah hidup umat Islam .

1) Perencanaan/Planning.

Perencanaan adalah kegiatan awal dalam sebuah pekerjaan dalam bentuk memikirkan hal-hal yang terkait dengan pekerjaan itu agar mendapat hasil yang optimal.³⁹ Namun kita sebagai umat muslim memiliki pandangan yang lebih bijak dan relevan daripada pendapat-pendapat pakar perencanaan tersebut. Islam mengajarkan kita tentang studi perencanaan secara jelas terperinci dalam Al-Quran dan As-Sunnah sebagai sumber segala ilmu yang menjadi pedoman kita untuk menindak lanjuti berbagai macam permasalahan hidup, begitu pun dengan perencanaan. Sebagai muqodimah dapat kita lihat ayat Al-Quran di bawah ini;

³⁹ Didin Hafidhudin, *Op.cit*, hal. 77

يَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا اتَّقُوا اللَّهَ وَلْتَنْظُرْ نَفْسٌ مَّا قَدَّمَتْ لِغَدٍ
 وَاتَّقُوا اللَّهَ ۚ إِنَّ اللَّهَ خَبِيرٌ بِمَا تَعْمَلُونَ ﴿٨﴾

Artinya : Hai orang-orang yang beriman, bertakwalah kepada Allah dan hendaklah Setiap diri memperhatikan apa yang telah diperbuatnya untuk hari esok (akhirat); dan bertakwalah kepada Allah, Sesungguhnya Allah Maha mengetahui apa yang kamu kerjakan. (Qs. Al Hasyr: 8)⁴⁰

Setiap apa yang diperbuat oleh manusia maka ia harus mempertanggung jawabkannya. Agama mengajarkan umatnya untuk membuat perencanaan yang matang dan itqan, karena setiap pekerjaan akan menimbulkan sebab akibat. Adanya perencanaan yang baik akan menimbulkan hasil yang baik juga sehingga akan disenangi oleh Allah. Tentunya penilaian yang paling utama hanya penilaian yang datangnya dari Allah SWT.

2) Pengorganisasian/orginizing

Islam akan dapat berhasil dan berjalan dengan efektif dan efisien apabila ditopang dengan adanya organisasi yang kokoh dan baik. Organisasi dalam pandangan islam bukan semata-mata wadah, melainkan lebih menekankan pada bagaimana sebuah pekerjaan dilakukan secara rapih.⁴¹ Namun sebaliknya, apabila organisasinya lemah dan keropos, maka pendidikan akan berjalan ibarat pepatah hidup segan matipun tak mau. Sehingga dapat dikatakan pengorganisasian juga merupakan awal mula kesuksesan suatu

⁴⁰ *Ibid*, hal. 546

⁴¹ Didin Hafidhudin, *Op.cit*, hal. 100

lembaga atau instansi pendidikan Islam. Maka dari itu, diperlukan pengorganisasian yang teori serta etikanya diambil dari al-Qur'an.

Sebagaimana Allah berfirman :

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنِينَ

مَرَّصُونَ ﴿٤﴾

Artinya : Sesungguhnya Allah menyukai orang yang berperang dijalan-Nya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. (Qs. Ass Shaff:4)⁴²

وَأَعْتَصِمُوا بِحَبْلِ اللَّهِ جَمِيعًا وَلَا تَفَرَّقُوا ۗ وَادْكُرُوا نِعْمَتَ اللَّهِ

عَلَيْكُمْ إِذْ كُنْتُمْ أَعْدَاءً فَأَلَّفَ بَيْنَ قُلُوبِكُمْ فَأَصْبَحْتُمْ بِنِعْمَتِهِ إِخْوَانًا

وَكُنْتُمْ عَلَىٰ شَفَا حُفْرَةٍ مِّنَ النَّارِ فَأَنْقَذَكُم مِّنْهَا ۚ كَذَلِكَ يُبَيِّنُ اللَّهُ

لَكُمْ آيَاتِهِ لَعَلَّكُمْ تَهْتَدُونَ ﴿١٠٣﴾

Artinya : Dan berpeganglah kamu semuanya kepada tali (agama) Allah, dan janganlah kamu bercerai berai, dan ingatlah akan nikmat Allah kepadamu ketika kamu dahulu (masa Jahiliyah) bermusuh-musuhan, Maka Allah mempersatukan hatimu, lalu menjadilah kamu karena nikmat Allah, orang-orang yang bersaudara; dan kamu telah berada di tepi jurang neraka, lalu Allah menyelamatkan kamu dari padanya. Demikianlah Allah menerangkan ayat-ayatnya kepadamu, agar kamu mendapat petunjuk. (Qs. Ali Imran:103)⁴³

Ayat diatas menunjukkan bahwa organisasi merupakan kumpulan orang-orang yang bisa diorganisir dengan baik. Maka hendaknya bersatu-

⁴² Ibid, hal. 551

⁴³ Ibid, hal. 63

padulah dalam bekerja dan memegang komitmen untuk menggapai cita-cita dalam satu payung organisasi dimaksud. Organisasi pada intinya adalah interaksi-interaksi orang dalam sebuah wadah untuk melakukan sebuah tujuan yang sama. Dalam Islam, organisasi merupakan suatu kebutuhan. Organisasi berarti kerja bersama. Organisasi tidak diartikan semata-mata sebagai wadah.

3) Penggerakan/actuating

Penggerakan merupakan usaha untuk menciptakan iklim kerja sama di antara staf pelaksana program sehingga tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien. Actuating merupakan inti dari manajemen yang menggerakkan untuk mencapai hasil. Sedangkan inti dari actuating adalah leading, harus menentukan prinsip-prinsip efisiensi, komunikasi yang baik dan prinsip menjawab pertanyaan.⁴⁴ Fungsi aktuasi tidak terlepas dari fungsi manajemen lainnya. Fungsi penggerakan dalam Al-Qur'an dan Hadits diistilahkan dengan memberi bimbingan, membangkitkan motivasi, memberikan arah, mempengaruhi, memberikan komando atau perintah, dan mengingatkan untuk memajukan organisasi berdasarkan inisiatif dan kreativitas masing-masing dan memberikan koreksi agar setiap personal melakukan tugas-tugasnya secara efisien. Al-Qur'an dalam hal ini telah memberikan fondasi dasar terhadap proses bimbingan dan pengarahan ataupun memberikan peringatan dalam bentuk actuating ini. Hal tersebut sesuai dengan firman Allah SWT:

⁴⁴ M Yacoeb, Konsep Manajemen Dalam Perspektif Al-Qur'an, *Jurnal Ilmiah Didaktika*, Volume 14 Nomor 1, Edisi Agustus 2013 hal. 81

الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي أَنْزَلَ عَلَى عَبْدِهِ الْكِتَابَ وَلَمْ يَجْعَلْ لَهُ عِوَجًا ﴿١﴾
 قِيمًا لِيُنذِرَ بَأْسًا شَدِيدًا مِّن لَّدُنْهُ وَيُبَشِّرَ الْمُؤْمِنِينَ الَّذِينَ يَعْمَلُونَ
 الصَّالِحَاتِ أَنَّ لَهُمْ أَجْرًا حَسَنًا ﴿٢﴾

Artinya : Segala puji bagi Allah yang telah menurunkan kepada hamba-Nya Al kitab (Al-Quran) dan Dia tidak Mengadakan kebengkokan di dalamnya. Sebagai bimbingan yang lurus, untuk memperingatkan siksaan yang sangat pedih dari sisi Allah dan memberi berita gembira kepada orang-orang yang beriman, yang mengerjakan amal saleh, bahwa mereka akan mendapat pembalasan yang baik. (Qs. Al Kahfi: 1-2)⁴⁵

ادْعُ إِلَى سَبِيلِ رَبِّكَ بِالْحُكْمِ وَالْمَوْعِظَةِ الْحَسَنَةِ ﴿٨٤٥﴾ وَجَدِلْهُمْ بِلَايَتِي
 هِيَ أَحْسَنُ ﴿٨٤٦﴾ إِنَّ رَبَّكَ هُوَ أَعْلَمُ بِمَن ضَلَّ عَنْ سَبِيلِهِ ﴿٨٤٧﴾ وَهُوَ أَعْلَمُ
 بِالْمُهْتَدِينَ ﴿٨٤٨﴾

Artinya : Serulah (manusia) kepada jalan Tuhan-mu dengan hikmah[845] dan pelajaran yang baik dan bantahlah mereka dengan cara yang baik. Sesungguhnya Tuhanmu Dialah yang lebih mengetahui tentang siapa yang tersesat dari jalan-Nya dan Dialah yang lebih mengetahui orang-orang yang mendapat petunjuk. (Qs. An Nahl: 125)⁴⁶

Apabila manusia ingin mendapatkan predikat iman maka secara totalitas harus melebur dengan peraturan Islam. Iman bila diumpamakan dengan manusia yang ideal dan Islam sebagai palanning dan aturan-aturan yang mengikat bagi manusia, maka tercapainya tujuan yang mulia, memerlukan adanya kordinasi yang baik dan efektif sehingga akan mencapai kepada tujuan ideal. Cobaan dan kendala merupakan

⁴⁵ *Ibid*, hal. 293

⁴⁶ *Ibid*, hal. 281

keniscayaan, namun dengan manusia tenggelam dalam lautan Islam (kedamaian, kerjasama dan hal-hal baik lainnya) akan terlepas dari kendala-kendala yang siap mengancam.

4) Pengawasan/controlling

Pengawasan dalam pandangan islam dilakukan untuk meluruskan yang tidak lurus, mengoreksi yang salah, dan membenarkan yang hak. Dalam setiap bentuk kepemimpinan, pengawasan merupakan sesuatu yang harus ada dan harus dilaksanakan. Kegiatan ini berguna untuk mengawasi dan meneliti apakah suatu pekerjaan yang telah direncanakan sebelumnya berhasil dilaksanakan atau tidak. Hal ini juga bertujuan apakah ada penyimpangan, penyalahgunaan atau kekurangan dalam pelaksanaannya. Kasus-kasus yang sering terjadi dalam suatu organisasi adalah tidak diselesaikannya suatu tugas, tidak ditepatinya waktu penyelesaian, anggaran yang berlebihan. Jika memang ada maka perlu dilakukan revisi. Ini juga bisa menjadi suatu bukti dan perhatian serta sebagai bahan bagi pimpinan untuk memberikan petunjuk pada tahap berikutnya.

Al-Qur'an banyak menyebutkan mengenai mengontrol dan mengoreksi kepada diri sendiri dan ancaman bagi yang melanggarnya. Sebagaimana Allah berfirman :

يَتَأْتِيهَا الَّذِينَ ءَامَنُوا قُوًا أَنفُسِكُمْ وَأَهْلِيكُمْ نَارًا وَقُودُهَا النَّاسُ
وَالْحِجَارَةُ عَلَيْهَا مَلَائِكَةٌ غِلَاظٌ شِدَادٌ لَا يَعْصُونَ اللَّهَ مَا أَمَرَهُمْ
وَيَفْعَلُونَ مَا يُؤْمَرُونَ ﴿٦٦﴾

Artinya: Hai orang-orang yang beriman, peliharalah dirimu dan keluargamu dari api neraka yang bahan bakarnya adalah manusia dan batu; penjaganya malaikat-malaikat yang kasar, keras, dan tidak mendurhakai Allah terhadap apa yang diperintahkan-Nya kepada mereka dan selalu mengerjakan apa yang diperintahkan. (*Qs. At Tahrir: 5*)⁴⁷

Dalam konteks ayat ini sebenarnya sangat cukup sebagai konsep kontrol yang sangat efektif untuk diaplikasikan. Memahami dan membumikan konteks ayat ini menjadi hal yang sangat urgen. Para pelaksana institusi akan melaksanakan tugasnya dengan konsisten sesuai dengan sesuatu yang diembannya, bahkan lebih-lebih meningkatkan semangat lagi karena mereka menganggap bahwa setiap tugas pertanggung jawaban yang paling utama adalah kepada Sang Khalik yang mengetahui segala yang diperbuat oleh makhluk-Nya.

D. Kinerja Instansi

1. Pengertian Kinerja

Pengertian 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.⁴⁸ Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok karyawan telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan tolak ukur yang diterapkan oleh organisasi.⁴⁹ Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang

⁴⁷ *Ibid*, hal. 560

⁴⁸ Moeharioni, *Op.cit*, hal. 95

⁴⁹ Sudarmanto, *Kinerja dan Pengembangan Kompetensi SDM*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2011, hlm. 8

ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin dapat diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Menurut Robbins, kinerja merupakan pencapaian yang optimal sesuai dengan potensi yang dimiliki seorang karyawan merupakan hal yang selalu menjadi perhatian para pemimpin organisasi. Kinerja ini menggambarkan sejauh mana aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas dan berusaha dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. Penilaian Kinerja

Pada awalnya, penggunaan penilaian kinerja telah dikenal dan mulai dikembangkan sejak 40 tahun terakhir ini.⁵⁰ agar penilaian kinerja tidak membias dan tercapai sasaran sesuai dengan yang dihendaki oleh organisasi, maka perlunya ditetapkan, disepakati, dan diketahui aspek-aspek yang akan dinilai atau dievaluasi sebelumnya.⁵¹

Pengukuran/penilaian kinerja merupakan bagian penting dari proses pengendalian manajemen, baik sektor publik maupun swasta. peningkatan kinerja juga hal yang diinginkan baik dari pihak pemberi kerja maupun para pekerja.⁵²

Menurut Simamora, penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah prosesnya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Penilaian kinerja memberikan mekanisme penting bagi manajemen untuk digunakan dalam menjelaskan tujuan-tujuan dan standar kinerja individu

⁵⁰ *Ibid*, hal. 95

⁵¹ Moehariono, *Op.cit*, hal. 106

⁵² Wilson Bangun, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Erlangga, Jakarta, 2012, hal. 229

di waktu berikutnya. Sedangkan menurut Rivai (2005), penilaian kinerja merupakan kajian sistematis tentang kondisi kerja karyawan yang dilaksanakan secara formal yang dikaitkan dengan standar kerja yang telah ditentukan perusahaan. Penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang, meliputi dimensi kinerja karyawan dan akuntabilitas.⁵³

Peningkatan kinerja Menurut De Bruijn dan Mahmudi, tujuan pengukuran/penilaian kinerja dalam sektor publik antara lain sebagai berikut:

- 1) Mengetahui tingkat ketercapaian tujuan organisasi Pengukuran kinerja pada organisasi sektor publik digunakan untuk mengetahui ketercapaian tujuan organisasi. Ditinjau dari perspektif pengendalian internal, sistem pengukuran kinerja didesain untuk memonitor implementasi rencana-rencana organisasi, menentukan kapan rencana tersebut berhasil dan bagaimana cara memperbaikinya. Sistem pengukuran kinerja untuk memfokuskan perhatian pada pencapaian tujuan organisasi, mengukur dan melaporkan kinerja, serta untuk memahami bagaimana proses kinerja mempengaruhi pembelajaran organisasi.
- 2) Menyediakan sarana pembelajaran pegawai Sistem pengukuran kinerja bertujuan untuk memperbaiki hasil dari usaha yang dilakukan oleh pegawai tentang bagaimana seharusnya mereka bertindak, dan

⁵³ Moehariono, *Op.cit*, hal. 112

memberikan dasar dalam perubahan perilaku, sikap, *skill*, atau pengetahuan kerja yang harus dimiliki pegawai untuk mencapai hasil kerja terbaik.

- 3) Memperbaiki kinerja periode-periode berikutnya Penerapan sistem pengukuran kinerja dalam jangka panjang bertujuan untuk membentuk budaya berprestasi di dalam organisasi.⁵⁴ Budaya kinerja atau budaya berprestasi dapat diciptakan apabila sistem pengukuran kinerja mampu menciptakan atmosfir organisasi sehingga setiap orang dalam organisasi dituntut untuk berprestasi. Atmosfir tersebut dapat terwujud dengan perbaikan kinerja yang dilakukan secara terus menerus.⁵⁵ Kinerja saat ini harus lebih baik dari kinerja sebelumnya, dan kinerja yang akan datang harus lebih baik daripada sekarang.
- 4) Memberikan pertimbangan yang sistematis dalam pembuatan keputusan pemberian *reward* dan *punishment* Pengukuran kinerja bertujuan memberikan dasar sistematis bagi manajer untuk memberikan *reward* (kenaikan gaji, tunjangan, promosi), atau *punishment* (pemutusan kerja, penundaan promosi, teguran). Sistem manajemen kinerja modern diperlukan untuk mendukung sistem gaji berbasis kinerja (*performance based pay*). Organisasi yang berkinerja tinggi berusaha menciptakan *reward*, insentif, dan gaji yang memiliki hubungan yang jelas dengan *knowledge*, *skill*, dan kontribusi individu terhadap kinerja organisasi.

120 ⁵⁴ Anwar Prabu, *Perilaku dan Budaya Organisasi*, Pustaka Pelajar, Bandung, 2011, hal

⁵⁵ *Ibid*, hal. 122

- 5) Memotivasi pegawai Dengan adanya pengukuran kinerja yang dihubungkan dengan manajemen kompensasi, maka pegawai yang berkinerja tinggi akan memperoleh *reward*. *Reward* tersebut memberikan motivasi pegawai untuk berkinerja lebih tinggi dengan harapan kinerja yang tinggi akan memperoleh kompensasi yang tinggi.

3. Indikator-indikator Dalam Mengukur Kinerja

Arti kinerja sebenarnya berasal dari kata-kata job performance dan disebut juga actual performance atau prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang telah dicapai oleh seseorang karyawan. Indikator kinerja sering disamakan dengan ukuran kinerja, namun sebenarnya meskipun keduanya merupakan sama-sama kriteria pengukuran kinerja, tetapi terdapat perbedaan arti dan maknanya.⁵⁶

Selanjutnya Untuk mengukur tinggi rendahnya kinerja pegawai tergantung pada pegawai itu sendiri dalam melaksanakan pekerjaannya. Adapun indikator-indikator untuk mengukur kinerja menurut Stephen P. Robbins yaitu: Kualitas kerja, Kuantitas kerja, Ketepatan waktu kerja, dan Efektivitas.⁵⁷

a. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap

⁵⁶ Moehariono, *Op.cit*, hal. 109

⁵⁷ Stephen P Robbins, *Perilaku Organisasi*, edisi 10, Indeks, Jakarta, 2006, hal. 260

keterampilan dan kemampuan karyawan.⁵⁸ Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat. Kualitas pekerjaan ini berhubungan dengan mutu yang dihasilkan oleh para pegawai dari suatu pekerjaan dalam organisasi, dimana kualitas pekerjaan ini mencerminkan tingkat kepuasan dalam penyelesaian pekerjaan dari kesesuaian pekerjaan yang diharapkan oleh organisasi.⁵⁹

b. Kuantitas.

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.⁶⁰ Penetapan kuantitas kerja dapat dilakukan melalui pembahasan antara atasan dengan para bawahannya dimana materi pembahasan mencakup sasaran-sasaran pekerjaan, peranannya, dalam hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lain, persyaratan-persyaratan organisasi, dan kebutuhan pegawai.⁶¹

⁵⁸ Muckhlisin, 2014, "Pengertian, Indikator dan Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja, <http://www.kajianpustaka.com/>, akses 8 Juli 2016

⁵⁹ Ernawati, "Kinerja Pegawai Sekertariat Dewan Pengurus Korps Pegawai Republik Indonesia Di Kota Pontianak", *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Volume 2 Nomor 2, edisi Agustus 2013, hal. 3

⁶⁰ Rosman, "Analisis Kinerja Pegawai Dalam Penyelenggaraan Pemerintah Di Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau", *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Volume 2 Nomor 2, edisi Februari 2014, hal. 2756

⁶¹ Ernawati, *Op.cit*, hal. 4

c. Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.⁶² Ketepatan waktu juga berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain. tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.⁶³ Apabila pegawai dapat menggunakan berbagai sumberdaya organisasi secara efektif dan efisien, maka dapat dikatakan kinerja pegawai tersebut baik.⁶⁴

Wyne C. Parker menyebutkan lima manfaat apa adanya pengukuran kinerja entitas pemerintahan, yaitu :

1) Pengukuran kinerja meningkatkan mutu pengambilan keputusan.

Seringkali keputusan yang diambil pemerintah dilakukan dalam

⁶² Rosman, *Op.cit*, hal. 2756-2757

⁶³ *Ibid*, hal. 2757

⁶⁴ Ernawati, *Op.cit*, hal. 2

keterbatasan data dan berbagai pertimbangan politik serta tekanan dari pihak-pihak yang berkepentingan. Proses pengembangan kinerja ini akan memungkinkan pemerintah untuk menentukan misi dan menetapkan tujuan pencapaian hasil tertentu.⁶⁵

- 2) Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas internal. Dengan adanya pengukuran kinerja ini, secara otomatis akan tercipta akuntabilitas diseluruh lini pemerintahan, dari lini terbawah sampai teratas.⁶⁶
- 3) Pengukuran kinerja meningkatkan akuntabilitas politik Publikasi laporan sangat penting dalam keberhasilan sistem pengukuran kinerja yang baik. Keterlibatan masyarakat terhadap pengambilan kebijakan pemerintah menjadi semakin besar dan kualitas hasil suatu program juga semakin diperhatikan.⁶⁷
- 4) Pengukuran kinerja mendukung perencanaan strategi dan penetapan tujuan. Proses perencanaan strategi dan tujuan akan kurang berarti tanpa adanya kemampuan untuk mengukur kinerja dan kemajuan program.⁶⁸
- 5) Pengukuran kinerja memungkinkan suatu entitas untuk menentukan penggunaan sumber daya secara efektif. Dalam hal ini pemerintah mempunyai kesempatan untuk menyerahkan sebagian pelayanan

⁶⁵ Arja Sadjianto, "Akuntabilitas Dan Pengukuran Kinerja Pemerintahan", *Jurnal Akutansi & Keuangan*, Volume 2 Nomor 2, edisi November 2000, hal. 146

⁶⁶ *Ibid*, hal. 146

⁶⁷ *Ibid*, hal. 147

⁶⁸ *Ibid*, hal. 147-148

publik kepada sektor swasta dengan tetap bertujuan untuk memberikan pelayanan publik.⁶⁹

Oleh karenanya, sampai sekarang penilaian kinerja bagi yang dinilai atau karyawan selalu beropini pro dan kontra untuk yang mendapat penilaian buruk atau tidak baik. Sasaran yang menjadi objek penilaian kinerja adalah kecakapan, kemampuan karyawan dalam melaksanakan suatu pekerjaan atau tugas yang dievaluasi dengan menggunakan tolak ukur tertentu secara objektif dan dilakukan secara berkala. Dari hasil penilaian dapat dilihat kinerja perusahaan atau organisasi yang dicerminkan oleh kinerja karyawan atau dengan kata lain, kinerja merupakan hasil kerja konkret yang dapat diamati dan dapat diukur.⁷⁰ Sebelumnya, penilaian kinerja hanya digunakan sebagai basis dan acuan pembuatan keputusan bidang administrasi saja semata-mata seperti, promosi, kenaikan gaji, hukuman (punishment). Kemudian, makin lama terus berkembang mulai dekade tahun 1960-an sampai dengan 1970-an, penilaian kinerja sudah mulai banyak diterima dan digunakan sebagai pengembangan sumber daya manusia di banyak organisasi dan perusahaan modern.

Pegawai adalah sumber daya manusia yang dimiliki oleh organisasi yang digunakan untuk menggerakkan atau mengelola sumber daya lainnya sehingga harus benar-benar dapat digunakan secara efektif dan efisien

⁶⁹ *Ibid*, hal. 148

⁷⁰ Dirk Malaga Kusuma, "Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) Di Kantor Badan Kepegawaian" *Jurnal Administrasi Negara*, Volume 1 Nomor 4, edisi 8 Oktober 2013, hal. 17

sesuai kebutuhan riil organisasi.⁷¹ Hal ini perlu dilakukan perencanaan kebutuhan pegawai secara tepat sesuai beban kerja yang ada dan hal tersebut dengan didukung oleh adanya proses rekrutmen yang tepat dan sesuai dengan kebutuhan dan kemampuan organisasi.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan di atas, maka kesimpulan pengertian atau definisi kinerja atau performance dapat disimpulkan sebagai berikut: hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi baik secara kuantitatif maupun kualitatif, sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing, dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan definisi tersebut, maka dapat disimpulkan beberapa aspek yang mendasar dan paling pokok dari pengukuran kinerja sebagai berikut.

- a. Menetapkan tujuan, sasaran dan strategi organisasi, dengan menetapkan secara umum apa yang diinginkan oleh organisasi sesuai dengan tujuan, visi dan misinya.
- b. Merumuskan indikator kinerja dan ukuran kinerja, yang mengacu pada penilaian kinerja secara tidak langsung, sedangkan indikator kinerja mengacu pada pengukuran kinerja secara langsung yang berbentuk keberhasilan utama dan indikator kinerja kunci.

⁷¹ Ellyta Yulyanti, "Analisis Proses Rekrutmen dan Seleksi Pada Kinerja Pegawai" *Jurnal Ilmu Administrasi dan Organisasi*, Volume 16, Nomor 3, edisi 3 Desember 2009, hal. 45

- c. Mengukur tingkat capaian tujuan dan sasaran organisasi, menganalisis hasil pengukuran kinerja yang dapat di implementasikan dengan membandingkan tingkatcapaian tujuan, dan sasaran organisasi.
- d. Mengevaluasi kinerja dengan menilai kemajuan organisasi dan pengambilan keputusan yang berkualitas, memberikan gambaran atau hasil kepada organisasi seberapa besar tingkat keberhasilan tersebut dan mengevaluasi langkah apa yang diambil organisasi selanjutnya.

4. Pengertian Instansi

Instansi adalah sebutan kolektif meliputi satuan kerja/satuan organisasi kementerian/departemen, Lembaga Pemerintah Non Departemen, kesekretariatan lembaga tinggi negara, dan instansi pemerintah lainnya, baik pusat maupun daerah, termasuk Badan Usaha Milik Negara, Badan Hukum Milik Negara, dan Badan Usaha Milik Daerah. Dalam pedoman Penyusunan Penetapan Kinerja Daerah, Instansi pemerintah adalah sebuah kolektif dari unit organisasi pemerintahan yang menjalankan tugas dan fungsinya sesuai dengan ketentuan yang berlaku, meliputi Kementrian Koordinator/ Kementrian Negara/ Departemen/ Lembaga Pemerintah Non Departemen, Pemerintah Provinsi, Pemko, Pemkab serta lembaga-lembaga pemerintahan yang menjalankan fungsi pemerintahan dengan menggunakan APBN dan/APBD.

Sebenarnya, instansi bisa saja mengetahui seberapa besar kinerja mereka melalui sarana informasi, seperti komentar atau penelitian yang baik atau buruk dari atasan, mitra kerja, bahkan bawahan, tetapi seharusnya penilaian kinerja juga harus diukur melalui penilaian formal dan terstruktur (terukur). Namun, apabila penilaian kinerja tersebut mengacu pada pengukuran formal yang berkelanjutan, maka penilaian justru lebih lengkap dan detail.

E. Kinerja dalam Perspektif Ekonomi Islam

Pengertian kinerja atau prestasi kerja ialah kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan pekerjaan. sejauh mana keberhasilan seseorang atau organisasi dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang *level of performance* tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standart dikatakan sebagai tidak produktif atau ber *performance* rendah.⁷²

Menurut Mursi, kinerja religius Islami adalah suatu pencapaian yang diperoleh seseorang atau organisasi dalam bekerja/berusaha yang mengikuti kaidah-kaidah agama atau prinsip-prinsip ekonomi Islam. Terdapat beberapa dimensi kinerja Islami meliputi:

- a. Amanah dalam bekerja yang terdiri atas: profesional, jujur, ibadah dan amal perbuatan.
- b. Mendalami agama dan profesi terdiri atas: memahami tata nilai agama, dan tekun bekerja.

⁷² Wirawan, *Op.cit*, hal. 8

1. Unsur-unsur islam dalam penilaian Kinerja.

Indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan kegiatan usaha yang telah ditetapkan. Menurut Zadjuli, Islam mempunyai beberapa unsur dalam melakukan penilaian kinerja suatu kegiatan/usaha yang meliputi:

- a. Niat bekerja karena Allah.
- b. Dalam bekerja harus memberikan kaidah/norma/syariah secara totalitas.
- c. Motivasi bekerja adalah mencari keberuntungan di dunia dan akherat.
- d. Dalam bekerja dituntut penerapan azas efisiensi dan manfaat dengan tetap menjaga kelestarian lingkungan.
- e. Mencari keseimbangan antara harta dengan ibadah, dan setelah berhasil dalam bekerja hendaklah bersyukur kepada Allah SWT.

Dalam unsur kinerja tersebut, orang yang berkerja adalah mereka yang menyumbangkan jiwa dan tenaganya untuk kebaikan diri, keluarga, masyarakat dan negara tanpa menyusahkan orang lain. Oleh karena itu, kategori “ahli surga” seperti yang digambarkan dalam Al-Qur’an bukanlah orang yang mempunyai pekerjaan/jabatan yang tinggi dalam suatu perusahaan/instansi sebagai manajer, direktur, teknisi dalam suatu bengkel dan sebagainya. Tetapi sebaliknya al-Qur’an menggariskan golongan yang baik lagi beruntung (*al-falah*) itu adalah orang yang banyak taqwa kepada

Allah, khusyu sholatnya, baik tutur katanya, memelihara pandangan dan kemaluannya serta menunaikan tanggung jawab sosialnya seperti mengeluarkan zakat dan lainnya.

Golongan ini mungkin terdiri dari pegawai/instansi, supir, tukang sapu ataupun seorang yang tidak mempunyai pekerjaan tetap. Sifat-sifat di ataslah sebenarnya yang menjamin kebaikan dan kedudukan seseorang di dunia dan di akhirat kelak. Dalam Islam, kemuliaan seorang manusia itu bergantung kepada apa yang dilakukannya.

2. Dasar Hukum Kinerja.

Oleh karena itu suatu pekerjaan yang mendekatkan seseorang kepada Allah adalah sangat penting serta patut untuk diberi perhatian dan reward yang setimpal. Oleh karena itu dalam Al-Qur'an disebutkan :

وَقُلْ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ
إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ فَيُنبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾

Artinya : Dan Katakanlah: "Bekerjalah kamu, Maka Allah dan Rasul-Nya serta orang-orang mukmin akan melihat pekerjaanmu itu, dan kamu akan dikembalikan kepada (Allah) yang mengetahui akan yang ghaib dan yang nyata, lalu diberitakan-Nya kepada kamu apa yang telah kamu kerjakan.(Qs.At-Taubah: 105)⁷³

Al-Qur'an sebagai petunjuk bagi manusia tidaklah sebatas mengarahkan, lebih lanjut dari itu Al-Qur'an memberi petunjuk manajerial

⁷³ Kementerian Agama Republik Indonesia, *Op.cit*, hal. 203

untuk mengerjakan pekerjaan atau usaha yang bermanfaat, serta menerapkan dasar-dasar kaidah yang diajarkan Al-Qur'an merupakan satu-satunya kitab yang memuat contoh bagaimana mengubah manusia dari kebiadaban, kebodohan dan keterbelakangan, menjadi manusia yang beradab, berilmu dan maju dari manusia yang kehilangan *power* karena perselisihan antar suku, menjadi manusia yang dapat menginvestasikan kekuatan untuk mewujudkan kemaslahatan umat manusia. Oleh karena itu mempelajari Al-Qur'an dari dimensi pengembangan SDM agar mengerjakan perbuatan atau usaha yang bermanfaat dapat memurnikan kaidah-kaidah manajemen praktis dan baru. Sesuai dengan perintah Allah yang terdapat di Al-Qur'an :

وَلِكُلِّ دَرَجَتٌ مِّمَّا عَمِلُوا ۖ وَلِيُوَفِّيَهُمْ أَعْمَالَهُمْ وَهُمْ لَا يُظْلَمُونَ ﴿١٩﴾

Artinya : Dan bagi masing-masing mereka derajat menurut apa yang telah mereka kerjakan dan agar Allah mencukupkan bagi mereka (balasan) pekerjaan-pekerjaan mereka sedang mereka tiada dirugikan. (Qs. Al-ahqaaf: 19)⁷⁴

Dari ayat tersebut bahwasanya Allah pasti akan membalas setiap amal perbuatan manusia berdasarkan apa yang telah mereka kerjakan. Artinya jika seseorang melaksanakan pekerjaan dengan baik dan menunjukkan kinerja yang baik pula bagi organisasinya maka ia akan mendapat hasil yang baik pula dari kerjanya dan akan memberikan keuntungan bagi organisasinya. Beberapa uraian kinerja dalam pandangan Islam diatas bahwasanya ketika seseorang menghadirkan dimensi

⁷⁴ *Ibid*, hal. 504

keyakinan akidahnya ke dalam kehidupannya sering punya keyakinan dapat meningkatkan energi spiritual yang berguna untuk meningkatkan kinerja.

Oleh sebab itu para pegawai di perusahaan maupun di instansi pemerintah sekalipun harus selalu meningkatkan daya pikirnya, sehingga memiliki wawasan dan daya antisipasi yang kuat. Kinerja seseorang dapat ditingkatkan dengan cara: Rajin membaca dan mencatat ilmu, Rajin mendengarkan, Selalu berusaha, Banyak berpikir, Meneliti, Memecahkan masalah dan lingkungan, Rajin mengikuti pelatihan, Semangat keingintahuan.

F. Hubungan Implementasi Fungsi Manajemen dengan Kinerja Instansi

Suatu fungsi manajemen mempunyai kewajiban untuk melaporkan upaya-upaya yang telah dilakukan serta hasil yang dicapai dalam pelaksanaan kegiatan secara sistematis dan terstruktur pada suatu periode pelaporan untuk kepentingan. Hal ini dapat mengetahui kinerja instansi yang dilakukan oleh masing-masing pegawai Dinas Pengelolaan Pasar Bandar Lampung. Di dalam kinerja instansi dalam melakukan fungsi manajemen yang baik hubungan tersebut agar memberikan informasi yang terbuka dan jujur kepada masyarakat/instansi di dalamnya agar fungsi manajemen tersebut dapat berjalan dengan baik sesuai dengan yang diharapkan. berdasarkan pertimbangan bahwa masyarakat memiliki hak untuk mengetahui secara terbuka dan menyeluruh atas pertanggung

jawaban pemerintah dalam pengelolaan sumber daya yang dipercayakan kepadanya dan ketaatannya pada peraturan perundang-undangan.

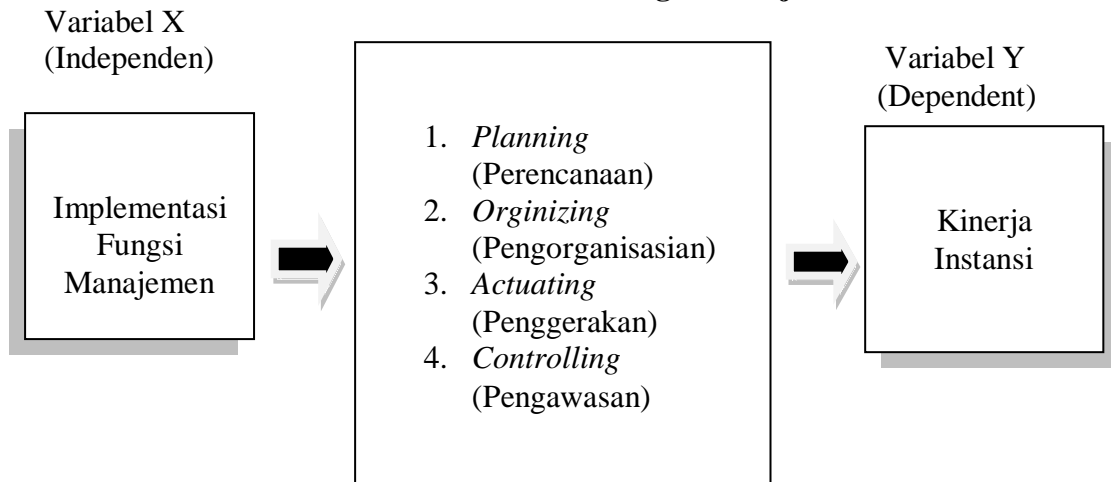
Karena dua variabel ini melibatkan pegawai instansi yang mana telah diketahui bahwa pegawai merupakan sumber daya yang penting bagi instansi untuk mencapai tujuan. Karena dalam suatu instansi pegawai merupakan asset yang sangat penting untuk berperan menjadi perencana dan pelaku dari setiap aktivitas instansi. Untuk itu kinerja instansi perlu diperhatikan keberadaannya supaya dapat didayagunakan secara optimal yang memiliki komitmen tinggi serta produktivitas yang tinggi.

Kinerja instansi merupakan hal yang penting untuk diperhatikan. Karena tinggi rendahnya kinerja instansi akan mempengaruhi produktivitas pasar maupun dinas pengelolaan pasar secara keseluruhan. Karena itu setiap dinas harus tahu inti dari masalah kinerja dan benar-benar dipahami sebagai dasar suatu variabel yang sangat strategis dalam pencapaian tujuan dinas pasar yang sudah ditentukan. Oleh karena itu solusi yang terbaik dalam melakukan kinerja instansi adalah mengimplementasikan fungsi manajemen terhadap kinerja instansi dinas pengelolaan pasar bandar lampung.

G. Kerangka Pemikiran

Berikut ini adalah kerangka pemikiran yang penulis gambarkan, untuk mempermudah dalam memahami arahan tujuan penelitian ini, Adapun Kerangka pemikiran pada gambar 2.1 adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1
Model Kerangka Pemikiran
Indikator-indikator Fungsi Manajemen



Berdasarkan gambar 2.1 di atas maka akan dilakukan penelitian untuk mengetahui pengaruh Implementasi Fungsi Manajemen terhadap Kinerja Instansi. Fungsi Manajemen dapat dilihat dari indikator-indikator Fungsi Manajemen, hal tersebut dapat dilihat dari *Planning* (*perencanaan*), *Organizing* (*pengorganisasian*), *Actuating* (*penggerakan*), *Controlling* (*pengawasan*). Dari keempat indikator-indikator tersebut dapat diketahui apakah Fungsi Manajemen berpengaruh secara signifikan terhadap Kinerja Instansi.

H. Penelitian Terdahulu

Penelitian yang berhubungan dengan Fungsi Manajemen dan Kinerja sudah banyak diteliti oleh peneliti-peneliti terdahulu. Safri (2014) dengan judul “Pengaruh Penerapan Fungsi-fungsi Manajemen Terhadap Kinerja Pegawai SDN 143 Arusu Kecamatan Malangke Barat Kabupaten Luwu Utara” dengan sampel 17 orang dan hasil penelitian yang didapat

bahwa variabel Fungsi-fungsi Manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja guru SDN 143 Arusu Kecamatan Malangke Kabupaten Luwu Utara. Dengan besaran nilai koefisien regresi sebesar 64,9% dengan tingkat signifikan 0,014.

Muhammad Hadi (2011) dengan judul “Hubungan Penerapan Fungsi Manajemen dan Gaya Kepemimpinan Kepala Ruangan Terhadap Kinerja Perawat Pelaksana Rumah Sakit di Jakarta” dengan sampel 87 dan penelitian yang didapat bahwa fungsi manajemen dan kepemimpinan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja perawat pelaksana rumah sakit di Jakarta.

Ridwan Hasanudin (2014) dengan judul “Pengaruh Fungsi Pengawasan Terhadap Kinerja Pegawai Dinas Pendapatan Dan Pengelolaan keuangan Daerah Provinsi Banten” dengan sampel 35 dan penelitian yang didapat bahwa Pengawasan memiliki hubungan yang signifikan terhadap kinerja pegawai Dinas Pendapatan dan Pengelolaan Keuangan Daerah Provinsi Banten.

Samuel S. Kumajas (2010) dengan judul “Hubungan Fungsi Manajemen Kepala Ruangan Dengan Kinerja Perawat Di Badan Layanan Umum Rumah Sakit” dengan sampel 115 karyawan rumah sakit dan penelitian yang didapat bahwa kinerja perawat pelaksana melalui pendokumentasian asuhan keperawatan baik 77,4 %, Fungsi manajerial kepala ruang yaitu fungsi perencanaan baik 56,5%, tidak ada hubungan ($p=0,891$). fungsi Pengorganisasian baik 55,7%, tidak ada hubungan

($p=0,833$). fungsi pengarahan baik 53,0%, tidak ada hubungan ($p=0,724$). fungsi pengawasan baik 66,1%, tidak ada hubungan ($p=0,931$). Itu artinya tidak ada hubungan Fungsi Manajemen kepala ruangan dengan kinerja perawat pelaksana.

I. Definisi Operasional

Variabel Penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek, organisasi, atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.⁷⁵ Penelitian ini menggunakan dua jenis variabel. Yang pertama merupakan variabel independen yaitu Implementasi Fungsi Manajemen. Variabel yang kedua adalah variabel dependen, yaitu Kinerja Instansi.

1. Variabel Bebas X (*independent variabel*)

Variabel bebas adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahannya atau timbulnya variabel dependen (terikat),⁷⁶ Variabel independen dalam penelitian ini adalah Implementasi Fungsi Manajemen.

2. Variabel Terikat Y (*dependent Variabel*)

Variabel Terikat atau sering disebut variabel output, kriteria, konsekuen merupakan variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat

⁷⁵ Kasmadi dan Nia Siti Sunariah, *Panduan Modern Penelitian Kuantitatif*, Alfabet, Bandung, 2014, hal. 96

⁷⁶ *Ibid*, hal. 98

karena adanya variabel bebas.⁷⁷ Dalam penelitian ini objek variabel terikat yang digunakan yaitu Kinerja Instansi.

Variabel-variabel dalam penelitian ini diukur menggunakan skala ordinal. Skala ordinal adalah skala pengukuran yang tidak hanya menyatakan kategori, tetapi juga menyatakan peringkat *construct* yang diukur. Berdasarkan pengertian tersebut, maka skala yang digunakan adalah skala ordinal dengan tujuan untuk memberikan informasi berupa nilai pada jawaban. Variabel-variabel tersebut diukur oleh instrumen pengukur dalam bentuk kuisioner berskala ordinal yang memenuhi pernyataan-pernyataan tipe skala likert.

Operasional variabel merupakan penjelasan mengenai cara-cara tertentu yang digunakan oleh peneliti untuk mengukur (mengoperasikan) *construk* menjadi variabel penelitian yang dapat dituju, sehingga memungkinkan peneliti yang lain untuk melakukan replikasi (pengulangan) pengukuran dengan cara yang sama, atau mencoba untuk mengembangkan cara pengukuran *construct* yang lebih baik.⁷⁸

Adapun definisi operasional yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

⁷⁷ *Ibid.*, hal. 99

⁷⁸ Husein Umar, *Metode Riset Bisnis Panduan Mahasiswa Untuk Melaksanakan Riset Dilengkapi Contoh Proposal Dan Hasil Riset Bidang Manajemen dan Akuntansi*, Cetakan Kedua, PT. Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 2002, hlm. 233.

1. Implementasi Fungsi Manajemen (variabel independen) (X)

Fungsi Manajemen adalah Planning, Organizing, Actuating dan Controlling.⁷⁹ Fungsi Manajemen memiliki indikator yang sama halnya dengan pengertian nya menurut George R. Terry (2006) yaitu :

a. *Planning* (perencanaan)

Planning (perencanaan) ialah menentukan sebelumnya apa yang harus dilakukan dan bagaimana cara melakukannya, perencanaan dapat dianggap sebagai suatu kumpulan keputusan-keputusan, dalam hubungan mana perencanaan tersebut dianggap sebagai tindakan mempersiapkan tindakan-tindakan untuk masa yang akan datang dengan jalan membuat keputusan-keputusan sekarang.⁸⁰ Diperlukan kemampuan untuk mengadakan visualisasi dan melihat ke depan guna merumuskan suatu pola dari himpunan tindakan untuk masa mendatang.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian adalah tindakan mengusahakan hubungan-hubungan kelakuan yang efektif antara orang-orang, hingga mereka dapat bekerja sama secara efisien dan demikian memperoleh kepuasan pribadi dalam hal melaksanakan tugas-tugas tertentu dalam kondisi lingkungan tertentu guna mencapai tujuan atau sasaran tertentu.⁸¹ Organisasi dilakukan untuk menghimpun dan mengatur semua sumber-sumber yang

⁷⁹ Malayu S.P Hasibuan, *Op.cit*, hal.

⁸⁰ George R Terry, *Op.cit*, hal. 163

⁸¹ *Ibid*, hal. 233

diperlukan. Pengorganisasian berhubungan erat dengan manusia, sehingga pencaharian dan penugasannya ke dalam unit-unit organisasi dimasukkan sebagai bagian dari unsur organizing. Pengorganisasi adalah proses dan rangkaian kegiatan dalam pembagian pekerjaan yang direncanakan untuk diselesaikan oleh anggota kelompok pekerjaan, penentuan hubungan pekerjaan yang baik diantara mereka, serta pemeliharaan lingkungan dan fasilitas pekerjaan yang pantas.⁸²

c. *Actuating* (penggerakan)

Penggerakan adalah satu usaha untuk menggerakan anggota-anggota kelompok demikian rupa hingga mereka berkeinginan dan berusaha untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan yang bersangkutan dan sasaran-sasaran anggota-anggota perusahaan tersebut oleh karena para anggota itu ingin mencapai sasaran-sasaran tersebut.

d. *Controlling* (pengawasan)

Pengawasan berarti mendeterminasi apa yang telah dilaksanakan, maksudnya mengevaluasi prestasi kerja dan apabila perlu, menerapkan tindakan-tindakan korektif sehingga hasil pekerjaan sesuai dengan rencana-rencana.⁸³ Pengawasan adalah suatu kegiatan untuk mencocokkan apakah kegiatan operasional (*actuating*) di lapangan sesuai dengan rencana (*planning*) yang

⁸² Rina primadha, "Peranan Fungsi Manajemen Dalam Menciptakan Kondisi Perusahaan Yang Sehat" *Jurnal Manajemen Bisnis*, Volume 1 Nomor 3, edisi 2 Mei 2008, hal. 86

⁸³ George R Terry, *Op.cit*, hal. 395

telah ditetapkan dalam mencapai tujuan (goal) dari organisasi, Dengan demikian yang menjadi obyek dari kegiatan pengawasan adalah mengenai kesalahan, penyimpangan, cacat dan hal-hal yang bersifat negatif.⁸⁴ Sebutan controlling lebih banyak digunakan karena lebih mengandung konotasi yang mencakup penetapan standar, pengukuran kegiatan, dan pengambilan tindakan korektif.⁸⁵

2. Kinerja Instansi (variabel dependen) (Y)

Menurut Silalahi (2012) Kinerja dapat diartikan sebagai keluaran/hasil dari kegiatan/program yang akan atau telah dicapai sehubungan dengan penggunaan anggaran dengan kualitas dan kuantitas yang terukur. Dalam penentuan indikator kinerja, indikator kinerja instansi pemerintah harus selaras antar tingkatan unit organisasi, indikator kinerja yang digunakan harus memenuhi kriteria spesifik, dapat diukur, dapat dicapai, relevan, dan sesuai dengan kurun waktu tertentu. Menurut Stephen P Robbins (2006) Kinerja dapat diukur melalui beberapa indikator yaitu :

a. Kualitas.

Kualitas kerja diukur dari persepsi pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.⁸⁶ Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya

⁸⁴ Sentot Harman, "Fungsi Pengawasan Dalam Penyelenggaraan Manajemen Korporasi" *Jurnal Manajemen dan Kewirausahaan*, Volume 2 Nomor 1, edisi 1 Maret 2010, hal. 19

⁸⁵ T Hani Handoko, *Op.cit*, hal. 359

⁸⁶ Muckhlisin, 2014, "Pengertian, Indikator dan Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja, <http://www.kajianpustaka.com/>, akses 8 Juli 2016

yang tinggi pada gilirannya akan melahirkan penghargaan dan kemajuan serta perkembangan organisasi melalui peningkatan pengetahuan dan keterampilan secara sistematis sesuai tuntutan ilmu pengetahuan dan teknologi yang semakin berkembang pesat. Kualitas pekerjaan ini berhubungan dengan mutu yang dihasilkan oleh para pegawai dari suatu pekerjaan dalam organisasi, dimana kualitas pekerjaan ini mencerminkan tingkat kepuasan dalam penyelesaian pekerjaan dari kesesuaian pekerjaan yang diharapkan oleh organisasi.⁸⁷

b. Kuantitas.

Kuantitas kerja merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.⁸⁸ Penetapan kuantitas kerja dapat dilakukan melalui pembahasan antara atasan dengan para bawahannya dimana materi pembahasan mencakup sasaran-sasaran pekerjaan, peranannya, dalam hubungan dengan pekerjaan-pekerjaan lain, persyaratan-persyaratan organisasi, dan kebutuhan pegawai.⁸⁹

⁸⁷ Ernawati, "Kinerja Pegawai Sekretariat Dewan Pengurus Korps Pegawai Republik Indonesia Di Kota Pontianak", *Jurnal Ilmu Administrasi Negara*, Volume 2 Nomor 2, edisi Agustus 2013, hal. 3

⁸⁸ Rosman, "Analisis Kinerja Pegawai Dalam Penyelenggaraan Pemerintah Di Kecamatan Sambaliung Kabupaten Berau", *Jurnal Ilmu Pemerintahan*, Volume 2 Nomor 2, edisi Februari 2014, hal. 2756

⁸⁹ Ernawati, *Op.cit*, hal. 4

c. Ketepatan waktu.

Merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.⁹⁰

Ketepatan waktu juga berkaitan dengan sesuai atau tidaknya waktu penyelesaian pekerjaan dengan target waktu yang direncanakan. Setiap pekerjaan diusahakan untuk selesai sesuai dengan rencana agar tidak mengganggu pada pekerjaan yang lain. tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain

d. Efektivitas.

Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.⁹¹ Apabila pegawai dapat menggunakan berbagai sumberdaya organisasi secara efektif dan efisien, maka dapat dikatakan kinerja pegawai tersebut baik.⁹²

3. Pengukuran Variable Penelitian.

Pengukuran Kinerja Instansi akan terukur apabila perencanaan, pengorganisasian, penggerakan, dan pengawasan telah dilakukan dengan yang diinginkan. Hal ini akan mengetahui output pada instansi

⁹⁰ Rosman, *Op.cit*, hal. 2756-2757

⁹¹ *Ibid*, hal. 2757

⁹² Ernawati, *Op.cit*, hal. 2

itu sendiri, dan juga akan sesuai dengan visi misi yang sudah ditetapkan sebelumnya.

Tabel 2.1
Daftar Variabel, Indikator, Refrensi, Skala Pengukuran Variable, dan Item Pernyataan Pada Kuesioner.

Variabel	Indikator	Referensi	Skala pengukuran variabel	Item pernyataan pada kuesioner
Implementai Fungsi Manajemen (Independen)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Planning/perencanaan. 2. Orginizing/pengorganisasian. 3. Actuating/penggerakan 4. Controlling/pengawasan. 	George R. Terry (2006)	Ordinal	Seluruh pegawai instansi dinas pengelolaan pasar bandar lampung secara aktif terlibat dalam proses perencanaan (X1.1), Hasil dari perencanaan yaitu DPA-SKPD dapat dikatakan bagus hasilnya apabila perencanaan awal yaitu RKA-SKPD yang dilakukan sesuai dengan yang diharapkan (X1.2), Pegawai di instansi dinas pengelolaan dalam melakukan pekerjaan pasar sudah sesuai dengan bidang dan tugas yang diberikan (X1.3), Struktur organisasi sangat dibutuhkan dalam mempermudah pekerjaan dan menetapkan tugas yang

				<p>diberikan (X1.4), Dalam melakukan pergerakan pimpinan maupun bawahan harus saling berinteraksi untuk melakukan perencanaan dan pengorganisasian yang sudah dibuat sebelumnya dan dilaksanakan dengan yang diharapkan (X1.5), Para pegawai instansi dinas pengelolaan pasar bandar lampung dalam mengerjakan tugas yang diberikan telah sesuai dengan yang diharapkan oleh pimpinan dan hasil yang diperoleh sangat baik (X1.6), Perencanaan, pengorganisasian, dan pergerakan yang sudah dibentuk dan dibuat harus dilakukan pengawasan yang maksimal agar hasil yang dikeluarkan sesuai dengan tujuan yang diharapkan (X1.7),</p>
--	--	--	--	---

				Pengawasan bukan hanya dilakukan di internal dinas pengelolaan pasar saja tetapi eksternal seperti pasar-pasar yang diurus dinas pengelolaan pasar sudah dilakukan pengawasan dengan penempatan tugas yang sudah dilakukan UPTD pasar-pasar di bandar lampung (X1.8),
Kinerja Instansi (dependen)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Kualitas. 2. Kuantitas. 3. Ketepatan waktu. 4. Efektivitas. 	Stephen P. Robbins (2006)	Ordinal	Saya dapat memenuhi standar kerja yang telah ditentukan (Y2.1), Pegawai cepat tanggap dalam melakukan tugas yang telah diberikan (Y2.2), Selama bekerja hasil pekerjaan saya lebih baik bila dibandingkan dengan waktu yang lalu (Y2.3), Saya berusaha bekerja lebih baik dari rekan kerja agar mengetahui batasan kemampuan dalam bidang pekerjaan yang saya tempati sekarang (Y2.4), Seluruh tugas

				<p>pekerjaan selama ini dapat saya kerjakan dan hasilnya sesuai dengan waktu yang telah direncanakan (Y2.5), Saya selalu tepat waktu dalam melakukan pekerjaan yang diberikan oleh atasan (Y2.6), Saya merasa puas dengan sarana maupun prasarana yang diberikan oleh dinas pengelolaan pasar (Y2.7), Sumber Daya Organisasi seperti (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) yang diberikan memiliki daya tarik untuk meningkatkan kinerja instansi dinas pengelolaan pasar bandar lampung (Y2.8)</p>
--	--	--	--	--

J. Hipotesis

Hipotesis merupakan jawaban sementara dari suatu penelitian, yang harus diuji kebenarannya dengan jalan melakukan penelitian.⁹³.

Berdasarkan uji statistik, penulis menggunakan hipotesis nol. Dalam

⁹³ Usman Rianse dan Abdi, *Metodologi Penelitian Sosial dan Ekonomi*, Alfabeta, Bandung, 2012, hal. 87

hipotesis yang penulis buat adalah hipotesis H_0 dan H_a .⁹⁴ Hipotesis salah satu langkah-langkah penelitian, karena dalam tujuan penelitian untuk mengetahui sesuatu pada tingkat tertentu yang dipercaya sebagai sesuatu yang benar. Hipotesis dalam penelitian dapat memberikan manfaat, baik dalam hal proses dan langkah penelitian maupun dalam memberikan penjelasan suatu gejala yang diteliti. Pada hakikatnya hipotesis merupakan sebuah jawaban sementara atau dugaan sementara, dan sudah pasti jawaban tersebut belum tentu benar. Dan karenanya perlu dibuktikan atau diuji kebenarannya.

Selanjutnya hipotesis penelitian tersebut dapat dijabarkan sebagai berikut :

H_0 : “Tidak terdapat pengaruh yang positif dan signifikan antara Implementasi Fungsi Manajemen terhadap Kinerja Instansi”.

H_a : “Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara Implementasi Fungsi Manajemen terhadap Kinerja Instansi”.

⁹⁴ Iqbal Hasan, *Analisis Data Penelitian Dengan Statistik*, Bumi Aksara, Jakarta, 2013, hlm.33