

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang

Suatu organisasi dibentuk untuk mencapai tujuan bersama, namun untuk mencapai tujuan secara efektif diperlukan manajemen yang baik dan benar. Terdapat berbagai pendapat tentang pengertian manajemen, walaupun pada dasarnya mempunyai makna yang kurang lebih sama.

Manajemen sangat menentukan sebuah organisasi dalam mencapai suatu keberhasilan organisasi. Manajemen meliputi proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan penggunaan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi lainnya sehingga bisa mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Manajemen diadopsi dari kata *management*. Adapun asal kata *management* tersebut merupakan berarti tangan, dan kemudian menjadi *meneggiare* yang berarti menangani.¹ Manajemen merupakan kegiatan pokok yang dilakukan seorang pimpinan karena dia menjabat sebagai manajer. Manajemen yang baik haruslah berperan sesuai dengan situasi dan kondisi pada perusahaan atau organisasi. Manajemen yang tidak bisa menjalankan peran sesuai tuntutan perusahaan dapat membawa kegagalan.

Dari keterangan di atas, dapat diketahui bahwa peranan manajemen sangat penting dalam lembaga atau organisasi, baik formal maupun non formal. Apabila lembaga atau organisasi tersebut tidak menjalankan manajemen dengan baik dalam bentuk

¹ Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah, 2003, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, hal. 7.

pengelolaannya, maka tujuan yang diinginkan tidak akan tercapai. Sebaliknya, jika lembaga atau organisasi telah menjalankan manajemen dengan baik, maka semua tujuan yang diinginkan akan tercapai.

Sedangkan arti kata kinerja, Hasibuan mengemukakan “kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”.² Kinerja dapat dipandang sebagai proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Namun, hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan kinerja.³

Menurut Sedarmayanti, “kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, unjuk kerja atau penampilan kerja”.⁴ Sedangkan Casio mengemukakan “kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan”.⁵

Karyawan (pegawai) adalah seseorang yang melakukan penghidupannya dengan bekerja dalam kesatuan organisasi, baik kesatuan kerja pemerintah maupun kesatuan kerja swasta.⁶ Pada dasarnya karyawan adalah seseorang yang menggunakan tenaga dan kemampuannya untuk mendapatkan balasan berupa upah (gaji) maupun bentuk lainnya dari pemberi kerja. Sehingga yang dimaksud dengan karyawan disini adalah orang yang bekerja di bawah naungan atasan (manajer).

² Malayu S.P. Hasibuan, 2001, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, hal. 34.

³ Wibowo, 2011, *Manajemen Kinerja*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, hal. 81.

⁴ Sedarmayanti, 2001, *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Mandar Maju, Bandung, hal. 50.

⁵ Wayne F. Casio, 1992, *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work Life, Profit*, McGraw-Hill International Editors, Singapore, hal. 137.

⁶ Soedaryono, 2000, *Tata Laksana Kantor*, Departemen Pendidikan dan Kebudayaan, Jakarta, hal. 6.

Manajemen kinerja adalah manajemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manajer, dan pekerja untuk berhasil. Manajemen kinerja adalah tentang bagaimana kinerja dikelola untuk memperoleh sukses.⁷

Manajemen kinerja (*performance management*) saat ini banyak mendapatkan perhatian lebih bagi sebagian besar organisasi karena dipandang memberikan banyak manfaat yang didapatkan dari proses manajemen kinerja, membuat organisasi semakin fokus dalam mengevaluasi kinerja karyawannya. Hal ini yang mengakibatkan muncul banyak istilah penilaian kinerja yang digunakan oleh beberapa organisasi yaitu seperti, *performance appraisal*, *performance evaluation*, *performance achievement*, atau *performance assessment*. Namun, istilah-istilah tersebut hanya merupakan bagian dari serangkaian proses manajemen kinerja (*performance management*) secara keseluruhan.⁸

Dalam manajemen kinerja, pengukuran hal yang strategis dan memberi nilai tambah terhadap strategi organisasi secara keseluruhan, sehingga pengukuran kinerja merupakan salah satu hal yang mendasar dalam manajemen kinerja. Manfaatnya sebagai landasan untuk memberikan umpan balik, mengidentifikasi butir-butir kekuatan untuk mengembangkan kinerja di masa mendatang, serta mengidentifikasi kelemahan sebagai sarana koreksi dan pengembangan.

Jadi, manajemen kinerja karyawan adalah menangani atau mengatur kerja dari atasan (manajer) kepada bawahannya langsung dari proses kerja itu berlangsung, yaitu mulai dari perencanaan kerja, pengorganisasian kerja, pelaksanaan kerja, pengawasan kerja, sampai

⁷ Wibowo, 2011, *Manajemen Kinerja*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, hal. 7.

⁸ Matsahri, 2012, "*Pengaruh Manajemen Kinerja Terhadap Kinerja Dengan Sikap Karyawan Sebagai Variabel Intervening Pada Karyawan Bagian Produksi PTPN XI (Persero) PK. Rosella Baru Surabaya*", Thesis, Jurusan Magister Sains Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga Surabaya, hal. 2.

mendapatkan hasil dari pekerjaan tersebut, serta mengevaluasi kekurangan yang ada hingga mencapai tujuan yang telah ditentukan dari awal.

Penerapan manajemen kinerja karyawan secara keseluruhan dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Semakin baik manajemen kinerja yang diterapkan maka akan semakin tinggi kinerja karyawan yang dimiliki.

Begitu pula dengan Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya. Kebanyakan karyawan yang bekerja di Yayasan Yatim Mandiri adalah lulusan dari kampus kemandirian *Mandiri Entrepreneur Center* (MEC), yaitu kampus bagi anak-anak yatim yang dikelola langsung oleh Yayasan Yatim Mandiri. MEC merupakan salah satu program dari Yayasan Yatim Mandiri. Jadi, yayasan telah mengetahui kualitas karyawan yang akan dipekerjakan. Hal itu akan sangat membantu bagi jalannya manajemen kinerja yang telah diterapkan oleh Yayasan Yatim Mandiri sehingga tujuan yang telah ditetapkan oleh yayasan bisa terwujud dengan baik.

Yayasan Yatim Mandiri merupakan lembaga nonprofit yang berkhidmat dalam memberdayakan segala potensi anak yatim melalui pengelolaan dana sosial masyarakat ZISWAF (Zakat, Infaq, Shadaqah, dan Waqaf) yang halal, baik perseorangan, lembaga, institusi, maupun *cooperate*.

Yayasan Yatim Mandiri berdiri pada tanggal 31 Maret 1994 di Surabaya menggunakan nama Yayasan Pembinaan dan Pengembangan Panti Asuhan Islam dan Anak Purna Asuh (YP3IS) yang merupakan ide dari beberapa aktivis yang peduli terhadap kondisi panti asuhan di Surabaya. Pada tahun 2008, YP3IS merubah namanya menjadi nama yang sederhana dan sarat dengan makna, yaitu **Yayasan Yatim Mandiri**, yang memiliki tujuan

mengajak masyarakat untuk bersama-sama membina anak yatim, meningkatkan kualitas dan daya saing anak yatim, dan membina anak yatim sampai mandiri.⁹

Program yang dimiliki Yayasan Yatim Mandiri sangat banyak, diantaranya Beasiswa Pendidikan, Rumah Kemandirian, Bunda Mandiri, SGQ (Super Gizi Qurban), MEC (*Mandiri Entrepreneur Center*), *Mobile Clinic*, ICMBS (*Insan Cendekia Mandiri Boarding School*), dan Ramadhan.¹⁰

Pada tahun 2011, Yatim Mandiri mendapat penghargaan Rekor MURI bernomor: 4744/R.MURI/II/2011. Dengan kategori sebagai 'Pemberi Beasiswa Yatim Terbanyak Sejumlah 17.531 Anak Dalam Waktu 1 Semester Tahun 2011'.¹¹

Untuk mengetahui lebih mendalam bagaimana manajemen kinerja karyawan yang diterapkan sehingga Yayasan Yatim Mandiri bisa menjadi yayasan yang berkualitas, maka peneliti tertarik untuk melakukan penelitian tentang: Bagaimana Manajemen Kinerja Karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya.

B. Rumusan Masalah

Bagaimana Manajemen Kinerja para karyawan Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya?

C. Tujuan Penelitian

Untuk mengetahui bagaimanakah manajemen kinerja yang diterapkan kepada para karyawan Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya agar tujuan yayasan yang telah ditetapkan dari awal bisa terwujud dengan baik.

⁹ Yatim Mandiri, 2012, *Profile Yayasan Yatim Mandiri*, diposting pada tahun 2012 dari <http://yatimmandiri.org/m/tentang-kami/>

¹⁰ Majalah Yatim, 2014, *Program Yatim Mandiri*, April 2014, hal. 2.

¹¹ Yatim Mandiri, 2012, *Prestasi Yayasan Yatim Mandiri*, diposting pada tahun 2012 dari <http://yatimmandiri.org/prestasi/>

D. Manfaat Penelitian

1. Manfaat Teoritis

- a. Memberikan masukan dan menambah wawasan keilmuan bagi peneliti dan juga bagi para peneliti lain untuk mengembangkan penelitian sejenis.
- b. Sebagai sumbangan ilmiah bagi perkembangan ilmu pengetahuan bagi institusi maupun akademis serta mahasiswa tentang manajemen kinerja.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan dengan adanya hasil penelitian ini dapat meningkatkan kinerja para karyawan dan juga dapat dijadikan sebagai bahan evaluasi dan introspeksi diri dalam bekerja.

E. Definisi Konsep

1. Pengertian Manajemen

Manajemen sering diartikan sebagai ilmu, kiat, dan profesi. Dikutip dari Nanang Fattah, manajemen dikatakan sebagai ilmu oleh Luther Glick karena manajemen dipandang sebagai suatu bidang pengetahuan yang secara sistematis berusaha memahami mengapa dan bagaimana orang bekerja sama. Dikatakan sebagai kiat oleh Follet karena manajemen mencapai sasaran melalui cara-cara dengan mengatur orang lain menjalankan dalam tugas. Dipandang sebagai profesi karena manajemen dilandasi oleh keahlian khusus untuk mencapai suatu prestasi manajer dan para profesional dituntut oleh suatu kode etik.¹²

Dalam proses manajemen terlibat fungsi-fungsi pokok yang ditampilkan oleh seorang manajer atau pimpinan, yaitu: Perencanaan (*Planning*), Pengorganisasian

¹² Nanang Fattah, 2011, *Landasan Manajemen Pendidikan*, PT Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 1.

(*Organizing*), Pemimpinan (*Leading*), dan Pengawasan (*Controlling*). Oleh karena itu, manajemen diartikan sebagai proses merencana, mengorganisasi, memimpin, dan mengendalikan upaya organisasi dengan segala aspeknya agar tujuan organisasi tercapai secara efektif dan efisien.

2. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Ada pula yang memberikan pengertian *performance* sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung.

Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.¹³

3. Pengertian Karyawan

Kata karyawan berasal dari bahasa sansekerta, yakni *karya*, yang berarti bekerja. Karyawan adalah kata benda, berupa orang-orang atau sekelompok orang yang mempunyai status tertentu karena pekerjaannya.¹⁴ Sedangkan dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia, definisi karyawan adalah “orang yang bekerja pada suatu lembaga

¹³ Wibowo, 2011, *Manajemen Kinerja*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, hal. 7.

¹⁴ Buchari Zainun, 1990, *Administrasi dan Manajemen Kepegawaian Pemerintah Negara Indonesia*, Gunung Agung, Jakarta, hal. 7.

(kantor, perusahaan, dsb) dengan mendapat gaji (upah)".¹⁵ Jadi, karyawan adalah seseorang yang ditugaskan sebagai pekerja oleh si pemberi kerja (manajer) dari sebuah organisasi/lembaga untuk melakukan operasional perusahaan dan dia bekerja untuk digaji.

Karyawan pada hakikatnya merupakan unsur manusia bagi suatu organisasi/lembaga, yang sekaligus juga menjadi sumber daya bagi lembaga itu. Karena itulah, karyawan disebut sumber daya manusia. Karena adanya sumber daya manusia inilah yang menyebabkan organisasi/lembaga sama seperti organisasi lainnya, sehingga juga disebut organisasi hidup. Karena ada manusia sebagai sumber daya memungkinkan organisasi dapat berfungsi sebagai satu mesin atau pabrik yang mampu menghasilkan apa-apa yang diinginkan oleh dan dari organisasi/lembaga tersebut.¹⁶

4. Sistematika Pembahasan

Sistematika pembahasan merupakan urutan sekaligus kerangka berpikir dalam penulisan skripsi, untuk lebih mudah memahami penulisan skripsi ini, maka disusunlah sistematika pembahasan.

Pada bab I yaitu Pendahuluan, berisikan tentang gambaran umum yang meliputi: konteks penelitian, fokus penelitian, tujuan penelitian, manfaat penelitian, definisi konsep, dan sistematika pembahasan.

Pada bab II yaitu Kerangka Teoritik, berisikan tentang kajian kepustakaan konseptual, yang meliputi konsep dasar manajemen kinerja, pengertian kinerja karyawan, pelaksanaan

¹⁵ Tim Penyusun Kamus Pusat Bahasa, 2005, *Kamus Besar Bahasa Indonesia*, ed. 3 cet. 3, Balai Pustaka, Jakarta, hal. 511.

¹⁶ Soekarno K., 1983, *Himpunan Soal-Jawab Kepegawaian Negeri Sipil*, MISWAR, Jakarta, hal. 56.

kinerja (*planning*), pengorganisasian kinerja (*organizing*), pelaksanaan kinerja (*actuating*), penilaian kinerja, dan evaluasi kinerja.

Pada bab III yaitu Metode Penelitian, berisikan tentang metode penelitian yang menjelaskan tentang pendekatan dan jenis penelitian, wilayah penelitian, jenis dan sumber data, tahap-tahap penelitian, teknik pengumpulan data, teknik analisis data, serta teknik keabsahan data.

Pada bab IV yaitu Penyajian dan Analisis Data, menjelaskan mengenai gambaran umum lokasi penelitian, penyajian data yang memaparkan fakta-fakta mengenai masalah yang diangkat, dan analisis data. Data yang telah dianalisis dan diuji keabsahan datanya dibandingkan dengan teori. Hasil uraian tersebut tertulis dalam sub bab pembahasan.

Pada bab V yaitu Penutup, merupakan bab akhir dalam penelitian yang memaparkan tentang kesimpulan serta rekomendasi.