

BAB II

KAJIAN TEORITIK

A. Penelitian Terdahulu yang Relevan

Menguraikan penelitian terdahulu yang relevan dengan masalah penelitian ini, digunakan untuk mengetahui masalah mana yang belum diteliti secara mendalam oleh peneliti terdahulu. Selain itu, juga sebagai perbandingan antar fenomena yang hendak diteliti dengan hasil studi terdahulu yang serupa. Dari hasil penelitian terdahulu didapatkan hasil penelitian sebagai berikut:

1. Skripsi yang berjudul “Manajemen Kinerja Pegawai Kantor Urusan Agama Kecamatan Bangsal Kabupaten Mojokerto” ditulis oleh Afifatusholih, 2012 Fakultas Dakwah Jurusan Manajemen Dakwah.

Studi yang dikerjakan Afifatusholih pada tahun 2012 ini bertujuan untuk mengetahui manajemen kinerja para pegawai yang bekerja di Kantor Urusan Agama Kecamatan Bangsal Kabupaten Mojokerto.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja pegawai di Kantor Urusan Agama Kecamatan Bangsal Kabupaten Mojokerto telah bekerja dengan baik sesuai dengan proses manajemen. Diantaranya yaitu perencanaan manajemen telah diatur sesuai dengan rencana kinerja pegawai kantor urusan agama dengan perencanaan pimpinan Kantor Urusan Agama. Fungsi pengorganisasian dibentuk pada pembagian tugas, tanggung jawab, wewenang, dan struktur organisasi Kantor Urusan Agama yang dijalankan untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi pada masing-masing bidang,

pegawai melaksanakan pekerjaannya sesuai prosedur yang telah ditentukan oleh ketua sebagai pemimpin pelaksanaan organisasi. Proses manajemen kinerja dalam organisasi seharusnya terdapat *leading, commanding, motivating, directing, dan coordinating*. Hal tersebut mencakup kepemimpinan ketua Kantor Urusan Agama kepada bawahannya. Ketua bertugas untuk mengawasi jalannya pengorganisasian Kantor Urusan Agama, tetapi jika ketua sedang mempunyai kesibukan yang lain, maka wakil ketua lah yang menggantikan untuk mengawasi, sehingga kegiatan tetap efektif dan efisien. Pengevaluasian kinerja dilakukan setahun sekali untuk mengetahui tolak ukur keberhasilan pelaksanaan kerja.

Persamaan dengan penelitian Afifatusholih yaitu sama-sama membahas tentang manajemen kinerja dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Perbedaannya yaitu obyek penelitian Afifatusholih adalah kinerja pegawai di Kantor Urusan Agama Kecamatan Bangsal Kabupaten Mojokerto, sedangkan obyek penelitian peneliti adalah kinerja karyawan Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya.

2. Skripsi yang berjudul “Sistem Penilaian Prestasi Kinerja Karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya” ditulis oleh Nufaisa, 2011 Fakultas Dakwah Jurusan Manajemen Dakwah.

Skripsi Nufaisa menggunakan pendekatan kualitas dan jenis studi kasus untuk memperoleh data tentang sistem penilaian prestasi kinerja karyawan di KFC Royal Plaza Surabaya. Adapun juga analisis data yang digunakan *data reduction, data display, dan verification*.

Hasil penelitian ini ditargetkan memperoleh gambaran seutuhnya dari obyek yang diteliti, tanpa harus diperincikan secara detail unsur-unsur yang ada di dalam keutuhan obyek penelitian tersebut.

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif dan menggunakan pendekatan kualitatif dengan analisis taksonomis. Adapun juga analisis yang digunakan adalah wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajemen kinerja karyawan di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya sebagai proses manajemen kinerja yang sistematis di dalam manajemen kinerja melaksanakan fungsi manajemen diantaranya, *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling*.

Persamaannya adalah penelitian tersebut sama-sama membahas tentang kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan kualitatif deskriptif, yaitu menggunakan metode wawancara, observasi, dan dokumentasi.

Perbedaannya adalah obyek penelitian Nufaisa di KFC Royal Plaza Surabaya, sedangkan peneliti di Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya.

3. Skripsi yang berjudul “Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga dengan Motivasi Kerja sebagai *Variable Intervening*”. Kota Semarang ditulis oleh Anoki Hardian Dito, 2010 Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro.

Skripsi Hardian menggunakan kompensasi sebagai variable independen. Untuk menganalisis pengaruh kompensasi terhadap kinerja karyawan melalui motivasi kinerja sebagai *variable intervening*. Sampel yang digunakan adalah karyawan PT. Slamet

Langgeng dimana jumlah sampel yang ditetapkan pada penelitian ini sebanyak 57 responden dengan menggunakan metode *simple random sampling*.

Hasil penelitian Anoki, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap motivasi dan pada hasil analisis regresi linier 2 diketahui bahwa kompensasi dan motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja.

Peneliti menggunakan pendekatan kualitatif untuk memahami fenomena tentang apa yang dipahami oleh subyek penelitian, misalnya perilaku, persepsi, motivasi, tindakan, dan lain-lain.

Hasil peneliti proses manajemen kinerja berpengaruh pada karyawan Yayasan Yatim Mandiri Cabang Surabaya diketahui bahwa manajemen kinerja merupakan motivasi para karyawannya.

Persamaannya adalah penelitian tersebut sama-sama membahas tentang kinerja karyawan dengan menggunakan pendekatan kualitatif.

Perbedaannya adalah obyek penelitian Anoki di lembaga profit, sedang peneliti di lembaga non profit.

B. Kerangka Teoritik

1. Manajemen Kinerja Karyawan

a. Perumusan Manajemen Kinerja Karyawan

1) Konsep Dasar Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja didefinisikan oleh Bacal dalam Surya Dharma sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasannya langsung. Proses ini

meliputi kegiatan membangun harapan yang jelas serta pemahaman mengenai pekerjaan yang akan dilakukan.¹⁷

Berbeda dengan Bacal yang menekankan pada proses komunikasi, Armstrong yang dikutip oleh Wibowo lebih melihat manajemen kinerja sebagai sarana untuk mendapatkan hasil yang lebih baik dari organisasi, tim, dan individu dengan cara memahami dan mengelola kinerja dalam suatu kerangka tujuan, standar, dan persyaratan-persyaratan atribut yang disepakati.¹⁸

Dengan demikian manajemen kinerja adalah sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam suatu jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang.

Definisi di atas mengandung unsur-unsur penting yang bersangkutan sebagai berikut:

- a) Suatu kerangka kerja dari sasaran yang telah direncanakan, standar, dan persyaratan kompetensi yang telah disepakati.
- b) Sebuah proses; Manajemen kinerja bukan hanya serangkaian sistem formulir dan prosedur, melainkan serangkaian tindakan yang diambil untuk mencapai suatu hasil dari hari ke hari dan mengelola peningkatan kinerja diri mereka sendiri maupun orang lain.
- c) Pemahaman bersama; Untuk memperbaiki kinerja, para individu perlu memiliki pemahaman bersama tentang bagaimana seharusnya bentuk tingkat kinerja dan kompetensi yang tinggi itu dan apa pula yang hendak dicapai.
- d) Suatu pendekatan dalam mengelola dan mengembangkan Sumber Daya Manusia; Manajemen kinerja berfokus pada tiga hal. Pertama, bagaimana para manajer dan pemimpin kelompok bekerja secara efektif dengan orang-orang yang ada di sekitar mereka. Kedua, bagaimana para individu bekerja sama dengan para manajer dan kelompok. Ketiga, bagaimana individu dapat dikembangkan untuk

¹⁷ Surya Dharma, 2009, *Manajemen Kinerja*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 18.

¹⁸ Wibowo, 2011, *Manajemen Kinerja*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, hal. 8.

meningkatkan pengetahuan, keahlian, dan kepiawaian mereka dan tingkat kompetensi serta kinerja mereka.

- e) Pencapaian; Pada akhirnya, manajemen kinerja adalah pencapaian yang berhubungan dengan pekerjaan individu sehingga mereka dapat memanfaatkan kemampuannya sebaik-baiknya, menyadari potensi mereka sendiri dan memaksimalkan kontribusi mereka terhadap keberhasilan lembaga/organisasi.¹⁹

2) Kinerja Karyawan

Menurut Mangkunegara, kinerja karyawan adalah hasil kerja karyawan dalam menjalankan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Kinerja merupakan perilaku hasil nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.²⁰ Sedangkan menurut Simamora menyatakan bahwa kinerja mengacu kepada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan seseorang. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.²¹

Faktor penentu keberhasilan perusahaan adalah kinerja dan produktivitas karyawan. Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan karyawan sehingga mempengaruhi banyaknya kontribusi yang diberikan kepada perusahaan termasuk pelayanan yang berkualitas yang disajikan. Kesuksesan dari perusahaan bisa dilihat dari pekerjaan yang telah dicapai oleh karyawannya, oleh sebab itu perusahaan menuntut agar para karyawannya mampu menampilkan kinerja yang optimal karena baik buruknya kinerja yang

¹⁹ Surya Dharma, 2009, *Manajemen Kinerja*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, hal. 25-27.

²⁰ Anwar Prabu Mangkunegara, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Remaja Rosdakarya, Bandung, hal. 67.

²¹ Henry Simamora, 2004, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, YKPN, Yogyakarta, hal. 339.

dicapai oleh karyawan akan berpengaruh pada keberhasilan perusahaan secara keseluruhan.

b. Proses Manajemen Kinerja

1) Perencanaan Kinerja (*Planning*)

Perencanaan (*planning*) adalah penentuan langkah-langkah yang memungkinkan organisasi tujuannya, diantara hal yang dilakukan adalah menetapkan tujuan, perencanaan program, *budgeting* kebijakan standar kerja, dan aturan-aturan lainnya.²²

Perencanaan kinerja menyangkut pendefinisian tujuan dan sasaran organisasi, membangun strategi menyeluruh untuk mencapai tujuan tersebut, dan mengembangkan hierarki perencanaan secara komprehensif untuk mengintegrasikan dan mengoordinasikan aktivitas. Perencanaan kinerja bersangkutan dengan baik apa yang dilakukan maupun bagaimana hal tersebut dilakukan.

Penyusunan rencana menyangkut kegiatan menginventarisasi sumber daya yang diperlukan dan aktivitas apa saja yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan. Perencanaan juga menentukan kerangka waktu yang diperlukan untuk mencapai tujuan dan sasaran tersebut.²³

2) Pengorganisasian Kinerja (*Organizing*)

²² Aun Falestien Faletahan, 2006, *Dasar-Dasar Manajemen*, Fakultas Dakwah IAIN Sunan Ampel Surabaya, hal 48.

²³ Wibowo, 2011, *Manajemen Kinerja*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, hal. 13.

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses.

Pengorganisasian (*organizing*) adalah 1) penentuan sumber daya-sumber daya dan kegiatan-kegiatan yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasi, 2) perancangan dan pengembangan suatu organisasi atau kelompok kerja yang akan dapat “membawa” hal-hal tersebut ke arah tujuan, 3) penugasan tanggung jawab tertentu dan kemudian, 4) pendelegasian wewenang yang diperlukan kepada individu-individu untuk melaksanakan tugas-tugasnya. Fungsi ini menciptakan struktur formal di mana pekerjaan ditetapkan, dibagi, dan dikoordinasikan.²⁴

3) Pelaksanaan Kinerja (*Actuating*)

Kinerja di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja. Banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerjanya. Terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia sendiri maupun dari luar dirinya.

Setiap pekerja mempunyai kemampuan berdasar pada pengetahuan dan keterampilan, kompetensi yang sesuai dengan pekerjaannya, motivasi kerja, dan kepuasan kerja. Namun, pekerja juga mempunyai kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

²⁴ T. Hani Handoko, 1995, *Manajemen*, BPFE, Yogyakarta, hal. 24.

Kinerja suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya manusia di dalamnya, tetapi juga oleh sumber daya lainnya seperti dana, bahan, peralatan, teknologi, dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam organisasi.

Terdapat beberapa faktor yang perlu diperhatikan untuk suatu organisasi mempunyai kinerja yang baik, yaitu menyangkut pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai, manajemen strategis, manajemen sumber daya manusia, pengembangan organisasi, konteks organisasi, desain kerja, fungsionalisasi, budaya, dan kerja sama.

Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja.²⁵

Kepemimpinan seorang pemimpin juga sangat mempengaruhi pelaksanaan kinerja karyawan. George R. Terry yang dikutip dari Sutarto mengemukakan “Kepemimpinan adalah hubungan yang ada dalam diri seseorang atau pemimpin, mempengaruhi orang lain untuk bekerja secara sadar dalam hubungan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan”.²⁶ Jadi, peran seorang pemimpin bagi sebuah lembaga ataupun organisasi sangatlah penting, karena keberadaan pemimpin merupakan salah satu ujung tombak dari keberhasilan lembaga ataupun organisasi tersebut.

²⁵ Wibowo, 2011, *Manajemen Kinerja*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, hal. 79.

²⁶ Sutarto, 1998, *Dasar-Dasar Organisasi*, Gajah Mada University Press, Jogjakarta, hal. 17.

4) Pengawasan Kinerja

a) Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja karyawan atau dikenal dengan istilah “*Performance appraisal*”, menurut pendapat Leon C. Megginson, sebagaimana dikutip Mangkunegara adalah ”Suatu proses yang digunakan majikan untuk menentukan apakah seorang pegawai melakukan pekerjaannya sesuai dengan yang dimaksudkan.”

Penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian adalah proses penaksiran atau penentuan nilai, kualitas, atau status dari beberapa objek, orang, ataupun sesuatu.

Berdasarkan pendapat dua ahli diatas, maka dapat dikatakan bahwa penilaian kinerja adalah suatu proses penilaian kinerja pegawai yang dilakukan pimpinan perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Pemimpin perusahaan yang menilai kinerja pegawai, yaitu atasan pegawai langsung dan atasan tak langsung. Disamping itu pula, kepala bagian personalia berhak pula memberikan penilaian prestasi terhadap semua pegawainya sesuai dengan data yang ada di bagian personalia.

Menurut Hani Handoko, mengatakan bahwa penilaian kinerja dapat digunakan untuk:

- (1) Perbaikan kinerja, umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi
- (2) Penyesuaian-penyesuaian gaji, evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk gaji lainnya.

- (3) Keputusan-keputusan penempatan, promosi, dan mutasi biasanya didasarkan atas kinerja masa lalu. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap kinerja masa lalu.
- (4) Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian juga sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
- (5) Perencanaan dan pengembangan karir, umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
- (6) Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*, kinerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
- (7) Melihat ketidakakuratan informasional, kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain seperti sistem informasi manajemen. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia yang tidak tepat.
- (8) Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan, kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
- (9) Menjamin kesempatan yang adil, penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa deskriminasi.
- (10) Melihat tantangan-tantangan eksternal, kadang-kadang prestasi seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan dan masalah-masalah pribadi lainnya. Berdasarkan penilaian kinerja, departemen personalia mungkin dapat menawarkan bantuan.²⁷

b) Evaluasi Kinerja

Suatu proses kinerja, apabila telah selesai dilaksanakan, akan memberikan hasil kinerja atau prestasi kerja. Suatu proses kinerja dapat dikatakan selesai apabila telah mencapai suatu target tertentu yang telah

²⁷ T. Hani Handoko, 1994, *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*, Edisi Kedua, BPFE, Yogyakarta, hal. 69.

ditetapkan sebelumnya. Atau dapat pula dinyatakan selesai berdasarkan pada suatu batasan waktu tertentu, misalnya pada akhir tahun.

Evaluasi kinerja dilakukan untuk memberikan penilaian terhadap hasil kerja atau prestasi kerja yang diperoleh organisasi, tim, atau individu. Menurut Kreitner dan Kinicki yang dikutip oleh Wibowo, evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personel.²⁸

Evaluasi terhadap hasil kinerja dapat dilakukan terhadap hasil kinerja organisasi, kelompok, maupun individu masing-masing pekerja. Evaluasi terhadap hasil kinerja organisasi dapat diketahui dari seberapa besar tujuan dan sasaran organisasi telah dicapai. Evaluasi terhadap pencapaian hasil juga dapat dipergunakan untuk menetapkan tujuan dan besaran sasaran kemudian hari.

c. Manfaat Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja memberikan manfaat bukan hanya bagi organisasi, tetapi juga manajer, dan individu. Manfaat manajemen kinerja bagi organisasi antara lain adalah untuk menyesuaikan tujuan organisasi dengan tujuan tim dan individu, memperbaiki kinerja, memotivasi pekerja, meningkatkan komitmen, mendukung nilai-nilai inti, memperbaiki proses pelatihan dan pengembangan, meningkatkan dasar keterampilan, mengusahakan perbaikan dan pengembangan berkelanjutan, mengusahakan basis perencanaan karier, membantu menahan pekerja terampil untuk tidak pindah, mendukung inisiatif kualitas total dan pelayanan pelanggan, dan mendukung program perubahan budaya.

²⁸ Wibowo, 2011, *Manajemen Kinerja*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, hal. 261.

Manfaat manajemen kinerja bagi manajer antara lain untuk mengusahakan klarifikasi kinerja dan harapan perilaku, menawarkan peluang menggunakan waktu secara berkualitas, memperbaiki kinerja tim dan individual, mengusahakan penghargaan non-finansial pada staf, mengusahakan dasar untuk membantu pekerja yang kinerjanya rendah, digunakan untuk mengembangkan individu, mendukung kepemimpinan, proses motivasi dan pengembangan tim, mengusahakan kerangka kerja untuk meninjau kembali kinerja dan tingkat kompetensi.

Sementara itu, manfaat manajemen kinerja bagi individu antara lain untuk memperjelas peran dan tujuan, mendorong dan mendukung untuk tampil baik, membantu mengembangkan kemampuan dan kinerja, peluang menggunakan waktu secara berkualitas, dasar objektivitas dan kejujuran untuk mengukur kinerja, dan memformulasi tujuan dan rencana perbaikan cara bekerja dikelola dan dijalankan.²⁹

2. Manajemen Kinerja Karyawan menurut Pespektif Islam

Allah berfirman dalam Al-Qur'an surat As-Shaff ayat 4 yang berbunyi:

إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الَّذِينَ يُقَاتِلُونَ فِي سَبِيلِهِ صَفًّا كَانَهُمْ بُنِينَ مَرَّصُونَ

Artinya: “Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang berperang di jalannya dalam barisan yang teratur seakan-akan mereka seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh.” (Q.S.As-Shaff:4)³⁰

²⁹ Wibowo, 2011, *Manajemen Kinerja*, PT RajaGrafindo Persada, Jakarta, hal. 10-11.

³⁰ Al-Qur'an, As-Shaff: 4

Dalam manajemen kinerja harus menetapkan apa yang harus dicapai dan apa saja pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai.

Jadi dalam ayat Al-Qur'an ini, sebuah pekerjaan harus dikerjakan secara teratur seakan-akan pekerjaan tersebut membentuk seperti suatu bangunan yang tersusun kokoh. Sama halnya dengan proses manajemen kinerja, terdapat langkah-langkah yang harus dilewati secara teratur agar semua kegiatan terlaksana menjadi lebih berkualitas, karena memang dari awal manajemen kinerja haruslah dirancang dan disusun sehingga pekerjaan tersebut bisa mencapai tujuan yang dimaksud.