

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Kepemimpinan

2.1.1. Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah (cara atau teknik = gaya) yang digunakan pemimpin dalam mempengaruhi pengikut atau bawahnya dalam melakukan kerja sama mencapai tujuan yang telah ditentukan.

Kouzes dan Posner (dalam Donni Juni, 2015: 14), menyatakan bahwa kepemimpinan adalah penciptaan cara bagi orang untuk berkontribusi dalam mewujudkan sesuatu yang luar biasa.

menurut P. Pigros (dalam Inu Kencana, 2014: 133), mengatakan kepemimpinan merupakan suatu proses atau sekelompok orang untuk mencapai tujuan bersama. Menurut Gary Yukl (dalam Harbani Paslong, 2016: 111).

Kepemimpinan adalah sebagai proses mempengaruhi, yang mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa bagi para pengikut, pilihan dari sasaran-sasaran bagi kelompok atau organisasi, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas kerja untuk mencapai sasaran-sasaran tersebut, motivasi dari para pengikut untuk mencapai sasaran-sasaran, pemeliharaan hubungan kerjasama dan teamwork, serta perolehan dukungan dan kerjasama dari orang-orang yang berada diluar kelompok atau organisasi.

Pada dasarnya keberhasilan seseorang pemimpin tergantung pada kemampuannya mempengaruhi pihak lain. Bahwa kunci menuju sukses dalam usaha apa saja adalah kemampuan memimpin orang lain secara sukses. Sedangkan

kepemimpinan merupakan sesuatu yang digunakan pemimpin untuk mempengaruhi orang lain, melalui komunikasi baik langsung maupun tidak langsung dengan maksud untuk menggerakkan orang-orang tersebut agar dengan penuh pengertian dan kesadaran bersedia mengikuti kehendak-kehendak pemimpin tersebut Menurut Jhon C.Maxwell (dalam Harbani Paslong, 2016: 109).

Kepemimpinan adalah kemampuan pemimpin dalam mempengaruhi orang lain dalam melakukan kerjasama untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan. Jadi kepemimpinan merupakan aspek yang paling nyata dari kegiatan manajemen (Harbani Paslong, 2016: 111).

Fairchild, (dalam Kartono 2013: 39) Pemimpin adalah seseorang yang memimpin dengan jalan memperkasai tingkah laku sosial dengan mengatur, mengarahkan, mengorganisir, atau mengontrol usaha/upaya orang lain, atau melalui prestise kekuasaan atau posisi.

“Menurut Karoto (2005:153) Kepemimpinan adalah kemampuan untuk memberikan pengaruh yang konstruktif kepada orang lain untuk melakukan suatu usaha kooperatif mencapai tujuan yang sudah direncanakan. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada pengikutnya dalam upaya mencapai tujuan organisasi”.

Banyak pakar yang mengemukakan Kepemimpinan misalnya :

“House (2008:394) Kepemimpinan yang melayani mengenai pemimpin bijaksana, yang didefinisikan sebagai memiliki kemampuan untuk menyemangati dan menyegarkan orang lain, berkemampuan untuk memberikan tantangan yang realistis dan kesempatan berkembang serta menumbuhkan rasa ingin menyelesaikan tugas pada diri bawahannya”.

Para Pemimpin yang efektif mengembangkan sasaran bersama dan keyakinan bersama mengenai cara yang tepat untuk mencapai sasaran tersebut

diantara sekelompok orang, yang menghasilkan komitmen yang jauh lebih bertahan lama terhadap kinerja yang tinggi.

Lima nilai pendukung kepemimpinan :

1. Tantangan, menciptakan visi jangka panjang dan menghadapi tantangan dengan berani dan kreativitas.
2. *Kaizen* (Memperbaiki terus menerus) dan selalu mendorong inovasi
3. *Genchi Genbutsu* (memperaktikan) pergi dan melihat, mendatangi sumber untuk menemukan fakta-fakta guna untuk membuat keputusan, membangun consensus, dan mencapai sasaran dengan baik.
4. Menghargai, bertanggung jawab untuk melakukan yang terbaik guna membangun rasa saling percaya.
5. Kerjasama tim, memaksimalkan pertumbuhan personal dan professional serta kinerja individual maupun tim.

Sedangkan menurut Tead (dalam Drs. Dann Sugandha, 1986: 64) Kepemimpinan adalah kegiatan mempengaruhi orang untuk bekerja sama mencapai tujuan yang mereka inginkan.

Definisi Kepemimpinan menurut Koontz dan Donel (dalam Soehandjono, 1981: 15), bahwa kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki oleh seorang pejabat pemimpin untuk mendorong bawahan atau pengikut untuk bekerja dengan penuh semangat dan keyakinan.

Menurut Howard Hoyt (dalam Drs. Sugandha, 1986: 64) Kepemimpinan adalah seni untuk mempengaruhi tingkah laku manusia, kemampuan untuk membimbing orang.

Menurut Hasibuan (2007: 170) Kepemimpinan adalah cara seorang pemimpin mempengaruhi perilaku bawahan, agar mau bekerjasama dan bekerja secara produktif untuk mencapai tujuan organisasi.

Definisi kepemimpinan dari Joseph Massie dan John Douglas (dalam Winardi, 2000: 45) ``... *Leaderships occurs when one person induces others to work to wart some predetermined objective*``.

Selanjutnya definisi yang dikemukakan dari Harold Koontz dan Cyrill O'Donnel (dalam Winardi, 2000: 64) ... ``it (*Leaderships*) may defined as the ability to exert interpersonal influence, by means of communicaton, toward the achievement of a goal``.

Kemudian Mulyadi dan Rivai (2009: 2) menjelaskan bahwa kepemimpinan merupakan proses mempengaruhi dalam menentukan tujuan organisasi, motivasi prilaku pengikut untuk mencapai tujuan, mempengaruhi untuk memperbaiki kelompok dan budayanya.

Selain itu juga mempengaruhi interpretasi mengenai peristiwa-peristiwa para pengikutnya, pengorganisasian dan aktivitas-aktivitas untuk mencapai sasaran, memelihara hubungan kerja sama dan kerja kelompok, perolehan dukungan dan kerja sama dari orang-orang diluar kelompok atau organisasi.

Dari definisi yang dikemukakan dapatlah kita menyimpulkan bahwa kepemimpinan itu merupakan suatu kemampuan yang melekat pada diri seseorang yang memimpin, yang tergantung dari macam-macam faktor, baik faktor-faktor internal maupun faktor-faktor eksternal. Adakalanya kepemimpinan seorang pemimpin sangat menonjol atau berkembang pada periode tertentu, sedangkan pada periode lain hal tersebut mulai memudar.

Ungkapan *The Right Man In The Right Place* menunjukkan kepada kita apabila hal tersebut dipenuhi, besar kemungkinan bahwa pemimpin tersebut akan

berhasil menjalankan tugas kepemimpinannya sebab dalam kenyataan kerap kali terlihat pula adanya gejala *The Right Man In The Wrong Place* yang merupakan salah satu penghambat bagi perkembangan kepemimpinan.

Dari berbagai definisi menurut para ahli di atas, maka peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah suatu proses memberikan contoh atau mempengaruhi oleh pimpinan kepada bawahannya agar tercapainya suatu tujuan bersama.

1.1.2. Teori Kepemimpinan

Terry (dalam Winardi, 2000: 62) mengemukakan 8 (delapan) buah teori kepemimpinan sebagai berikut :

- 1) Teori Otokratis
Kepemimpinan menurut teori didasarkan atas perintah-perintah, pemaksaan tindakan yang agak arbitrer dalam hubungan antara pemimpin dengan bawahannya. Pemimpin disini cenderung mencurahkan perhatian sepenuhnya pada pekerjaan, ia mencurahkan pengawasan seketat mungkin dengan maksud agar pekerjaan dilaksanakan sesuai dengan rencana.
- 2) Teori Psikologis
Pendekatan ini terhadap kepemimpinan menyatakan bahwa fungsi seorang pemimpin adalah mengembangkan sistem motivasi terbaik. Pemimpin merangsang bawahannya untuk bekerja kearah pencapaian sasaran-sasaran organisatoris maupun untuk memenuhi tujuan-tujuan pribadi mereka.
- 3) Teori Sosiologis
Kepemimpinan terdiri dari usaha-usaha yang melancarkan aktivitas para pemimpin dan yang berusaha untuk menyelesaikan setiap konflik organisatoris para pengikut. Pemimpin menetapkan tujuan-tujuan dengan mengikutsertakan para pengikut dalam mengambil keputusan terakhir.
- 4) Teori Supportif
Pihak pimpinan beranggapan bahwa para pengikutnya ingin berusaha sebaik-baiknya dan bahwa ia dapat memimpin dengan sebaiknya melalui tindakan membantu usaha-usaha mereka. Untuk maksud itu, pihak pimpinan menciptakan suatu lingkungan kerja yang membantu mempertebal keinginan pada setiap pengikut untuk melaksanakan pekerjaan sebaik mungkin, bekerjasama dengan pihak lain, serta mengembangkan skillnya serta keinginan sendiri.

5) Teori Laissez Faire

Seorang pemimpin memberikan kebebasan seluas-luasnya kepada pengikutnya dalam hal menentukan aktivitas mereka. Ia tidak berpartisipasi, atau apabila hal itu dilakukan, maka partisipasi tersebut hampir tidak berarti. Pendekatan ini merupakan kebalikan langsung dari teori-teori otokratis.

6) Teori Prilaku Pribadi

Kepemimpinan dapat pula dipelajari berdasarkan kualitas-kualitas pribadi atau pola-pola kelakuan para pemimpin. Pendekatan ini melakukan apa yang dilakukan pemimpin dalam hal memimpin. Salah satu sumbangsih teori ini menyatakan bahwa seorang pemimpin tidak berkelakuan sama atau melakukan tindakan-tindakan identik dalam situasi yang dihadapi olehnya.

7) Teori Sosial/Sifat

Sudah banyak usaha yang dilakukan orang untuk mengidentifikasi sifat-sifat pemimpin yang digunakan untuk menerangkan dan meramalkan kesuksesan dalam bidang pemimpin. Diantara sifat-sifat yang dianggap harus dimiliki oleh seorang pemimpin yaitu intelegensi, inisiatif, energy atau rangsangan, kedewasaan emosional, persuasive, skill komunikatif, kepercayaan pada diri sendiri, perseptif, kreatifitas, dan partisipasi social.

8) Teori Situasi

Pendekatan ini untuk menerangkan kepemimpinan menyatakan bahwa harus terdapat cukup banyak fleksibilitas dalam kepemimpinan untuk menyesuaikan diri dengan berbagai macam situasi. Kepemimpinan bersifat multidimensi pada teori ini dianggap bahwa kepemimpinan terdiri dari 3 (tiga) macam elemen yakni pemimpin, pengikut, dan situasi.

1.1.3. Tipe dan Gaya Kepemimpinan

2.1.3.1 Tipe Kepemimpinan

Reddin (dalam kartono, 2011: 34) menentukan watak dan tipe pemimpin atas tiga pola dasar yaitu berorientasi tugas, berorientasikan hubungan kerja, berorientasikan hasil yang efektif.

Berdasarkan penonjolan ketiga orientasi tersebut, dapat ditentukan delapan tipe kepemimpinan yaitu :

1. Tipe *Deserter* (Pembelot)

Sifatnya: bermoral rendah, tidak memiliki rasa keterlibatan, tanpa pengabdian, tanpa loyalitas dan ketaatan, sukar diramalkan.

2. Tipe Birokrat

Sifatnya: correct, kaku, patuh pada peraturan dan norma-norma, ia adalah manusia organisasi yang tepat, cermat berdisiplin dan keras.

3. Tipe *Misioner*

Sifatnya: terbuka, penolong, lembut hati, ramah tamah

4. Tipe *Developer* (Pembangunan)

Sifatnya: kreatif, dinamis, inovatif, memberikan/melimpahkan wewenang yang baik, menaruh kepercayaan kepada bawahannya.

5. Tipe Otokrat

Sifatnya: keras, diktatoris, mau menang sendiri, keras kepala, sombong, dan bandel.

6. Tipe *Benevolent Autocrat* (Otokrat yang bijak)

Sifatnya: lancar, tertib, ahli dalam mengorganisasi, besar rasa keterlibatan diri.

7. Tipe *Compromiser* (Kompromis)

Sifatnya: plantat-plintut, selalu mengikuti angin tanpa pendirian, tidak mempunyai keputusan, berpandangan pendek dan sempit.

8. Tipe Eksekutif

Sifatnya: bemutu tinggi, dapat memberikan motivasi yang baik, berpandangan jauh, tekun.

2.1.3.2 Gaya Kepemimpinan

Sedarmayanti (2017: 131), mengatakan bahwa gaya kepemimpinan adalah sekumpulan ciri yang digunakan pimpinan untuk memenuhi bawahan agar sasaran tercapai.

Menurut Mulyadi dan Rivai (2009: 42) gaya kepemimpinan adalah pola menyeluruh dari tindakan seorang pemimpin, baik yang tampak maupun yang tidak tampak oleh bawahannya serta menggambarkan kombinasi yang konsisten dari falsafah, keterampilan, sifat, dan sikap yang mendasari perilaku seseorang.

Sedangkan menurut Thoha dalam Herbani Paslong (2017: 37) gaya kepemimpinan adalah norma perilaku yang digunakan seseorang pada saat orang tersebut mencoba mempengaruhi perilaku orang lain.

Ada beberapa gaya dalam kepemimpinan pemerintahan akan di uraikan berikut dibawah ini, antara lain sebagai berikut :

1. Tipe Kepemimpinan Otokratis

Pemimpin yang bertipe otokrasi yaitu dalam mengambil keputusan dipusatkan pada pemimpin, dal hal ini pemimpin bebas untuk menentukan kebijakan dan menyusun, mendefinisikan atau memodifikasi tugas-tugas sesuai keinginannya. Pemimpin yang otokratis diwarnai perintah-perintah yang ditujukan kepada bawahan.

Manfaat gaya otokrasi ini adalah dalam hal pengambilan keputusan yang terpusat pada pemimpin dapat mengambil keputusan dengan cepat. Akan tetapi bagi pegawai tidak menguntungkan karena keputusan yang diambil biasanya tidak sesuai dengan kondisi sebenarnya.

2. Tipe Demokratik

Pemimpin yang bertipe demokratik populer pada era manajemen neoklasik, pendekatan yang digunakan yaitu partisipatif agar terwujud kerjasama dalam rangka pencapaian tujuan organisasi dengan memberdayakan bawahan dengan ikut serta dalam pengambilan keputusan. Pendekatan ini tidak membebaskan pimpinan dalam hal tanggung jawab pengambilan keputusan, tetapi pendekatan ini harus mengharuskan untuk mengakui kecakapan para bawahan dalam mengajukan usul-usul dan ketegasan yang didasarkan pada latihan dan pengalaman mereka.

3. Tipe Karismatik

Pemimpin yang bertipe karismatik memiliki beberapa hal yaitu :

- a. Kekuatan energy yang luar biasa
- b. Memiliki daya tarik yang tinggi
- c. Wibawa yang alami

Sehingga ia mempunyai pengikut tanpa di mobilisasi, bahkan ada yang menyebut pemimpin yang karismatik mempunyai kekuatan gaib (Supernatural Power) dan Kemampuan-kemampuan superhuman.

4. Tipe Laissez Fire

Pemimpin yang bertipe laissez fire yaitu pemimpin yang memberikan kebebasan kepada bawahannya untuk bertindak tanpa diperintahkan, dalam artian memberikan kelompoknya dan setiap orang berbuat semaunya. Pemimpin tidak ikut berpartisipasi dalam pelaksanaan kegiatan, sehingga semua kegiatan dan tanggung jawab dilakukan oleh bawahan sendiri.

5. Tipe Paternalistik

Pemimpin yang bertipe paternalistic pada umumnya terdapat pada masyarakat yang masih tradisional dan agraris, pemimpin yang bertipe paternalistic dapat dilihat dari :

- a. Hubungan family dan atau primordial
- b. Adat istiadat yang sangat besar pengaruhnya terhadap perilaku
- c. Hubungan pribadi yang masih menonjol

Ciri utama masyarakat tradisional yaitu rasa hormat yang tinggi kepada orang tua atau seseorang yang di tuakan. Orang tua atau seseorang yang di tuakan di hormati karena perilakunya dapat di jadikan teladan atau panutan oleh oranglain.

1.1.4. Syarat-Syarat Kepemimpinan

Seorang pemimpin bukanlah hanya seorang yang dapat memimpin saja tetap harus dikembangkan lagi yaitu kemampuan dan kualitas yang dimiliki oleh seorang pemimpin itu sendiri, salah satu yang harus dimiliki seorang pemimpin adalah syarat-syarat kepemimpinan yang akan dikemukakan oleh Earl Nightingale dan Whitt Schutt (dalam Kartono, 2013: 43) bahwa kemampuan pemimpin dan syarat yang harus dimiliki adalah :

1. Kemandirian, berhasrat untuk melakukan tindakan secara individual (individualisme).
2. Besarnya rasa keingintahuan, untuk mengetahui sesuatu yang belum dia ketahui.
3. Multiterampil atau memiliki kepandaian beraneka ragam.
4. Memiliki rasa humor, antusiasme tinggi, suka berkawan.
5. Perfectionis, serta rasa ingin mendapatkan yang sempurna.
6. Mudah menyesuaikan diri, adaptasi tinggi.
7. Sabar namun ulet.
8. Waspada, peka, jujur, optimis, berani, gigih dan realistis.
9. Komunikatif serta pandai berbicara atau berpidato.

10. Berjiwa wiraswasta
11. Sehat jasmani, dinamis, sanggup dan suka menerima tugas yang berat, serta berani mengambil resiko.
12. Tajam firasatnya dan adil pertimbangannya.
13. Berpengetahuan luas dan haus akan ilmu pengetahuan.
14. Memiliki motivasi tinggi, dan menyadari target atau tujuan hidupnya yang ingin dicapai, dibimbing idealisme tinggi.
15. Punya imajinasi tinggi, daya komunikasi, dan daya inovasi.

Dari penjelasan diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa pemimpin yang ideal adalah pemimpin yang berpengetahuan luas, adil, jujur, optimis, gigih, ulet, bijaksana, mampu memotivasi diri sendiri, memiliki hubungan yang baik dengan bawahan dimana semua ini diperoleh dari pengembangan kepribadiannya sehingga seseorang pemimpin memiliki nilai tambah tersendiri dalam melaksanakan tugas dan kewajibannya sebagai seorang pemimpin.

Ciri-ciri Kepemimpinan menurut Davis yang dikutip oleh Reksohadiprodjo dan Handoko (2003: 290-291), ciri-ciri utama yang harus dimiliki oleh seorang pemimpin :

1. Kecerdasan (intelligence)

Penelitian-penelitian pada umumnya menunjukkan bahwa seorang pemimpin yang mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi daripada pengikutnya, tetapi tidak sangat berbeda.

2. Kedewasaan, Sosial dan Hubungan Sosial yang luas (Social Maturity and Breadht)

Pemimpin cenderung mempunyai emosi yang stabil dan dewasa atau matang, serta mempunyai kegiatan dan perhatian yang luas.

3. Motivasi diri dan dorongan berprestasi

Pemimpin secara relative mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi, mereka bekerja keras lebih untuk nilai intrinsik.

4. Sikap-sikap Hubungan Manusiawi

Seorang pemimpin yang sukses akan mengakui harga diri dan martabat pengikut-pengikutnya, mempunyai perhatian yang tinggi dan berorientasi pada bawahannya.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus mempunyai tingkat kecerdasan yang lebih tinggi dari pada bawahannya yang mempunyai motivasi dan dorongan berprestasi yang tinggi pula.

1.1.5. Fungsi Kepemimpinan

Suatu orientasi atau identifikasi dapat dibahas dengan pendekatan perilaku. Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar berjalan dengan efektif, seseorang dalam kelompok harus melaksanakan 2 (dua) fungsi utama yaitu :

1. Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task related*) atau pemecahan masalah, dan;
2. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group maintenance*) atau sosial.

Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat , fungsi kedua menyangkut segala sesuatu yang dapat membantu kelompok agar berjalan lebih lancar, persetujuan dengan kelompok lain, pencegahan perbedaan, dan sebagainya.

Fungsi Kepemimpinan Sadarmayanti (2017: 130) merupakan gejala sosial karena harus di wujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki 2 (dua) dimensi :

- a. Dimensi berkenaan dengan tingkat kemampuan mengarahkan dalam tindakan/aktivitas pemimpin.
- b. Dimensi berkenaan dengan tingkat dukungan/keterlibatan orang yang dipimpin dalam melaksanakan tugas pokok kelompok/organisasi.

5 (lima) fungsi kepemimpinan :

- 1) Fungsi intruksi
- 2) Fungsi konsultasi
- 3) Fungsi partisipasi
- 4) Fungsi delegasi
- 5) Fungsi pengendalian

2.2. Kinerja

2.2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari pengertian *performance*. Adapula 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 (*performance*) adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam Strategic Planning Mahsum (dalam

Sembring, 2012: 81). Selanjutnya Bernadin dan Russel pada Ruky (dalam Sembring, 2012: 81) memberikan definisi tentang *Performance* sebagai berikut :

``Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during specified time period (Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diproduksi dari fungsi-fungsi jabatan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu)``.

Menurut Amstrong dan Baron (1998: 5), mengatakan kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Colquitt, LePine dan Wesson (dalam Wibowo 2016: 2) mengemukakan bahwa kinerja adalah nilai serangkaian perilaku pekerja yang memberikan kontribusi baik secara positif maupun negatif, pada penyelesaian tujuan organisasi.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2009: 67), mengemukakan kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Kinerja akan dianggap memenuhi standar apabila permintaan akan informasi ditangani dengan segera akan sangat membantu dalam semangat *``can do will do``* dan disampaikan dalam bentuk yang dikehendaki oleh pemakai informasi.

Perbaikan dan peningkatan kinerja sebagai bagian proses yang berkelanjutan dari manajemen kinerja perlu ditangani baik pada tingkat organisasi maupun individu. Kinerja yang buruk bisa terjadi akibat kepemimpinan yang buruk, manajemen yang buruk atau sistem kerja yang salah. Semuanya mungkin akibat kegagalan dari orang yang berada diatas untuk menetapkan harapan yang ditentukan dengan baik dan jelas bagi suatu kinerja yang baik.

Selanjutnya menurut Mangkunegara (Paslong, 2016: 176) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Gibson (dalam Paslong, 2016: 176) mengemukakan bahwa kinerja seseorang ditentukan oleh kemampuan dan motivasinya untuk melaksanakan pekerjaan, dikatakan bahwa pelaksanaan pekerjaan ditentukan oleh interaksi antara kemampuan dan motivasi.

Dari berbagai definisi diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja mempunyai beberapa elemen yaitu :

1. Hasil kerja dicapai secara individual yang berarti kinerja tersebut adalah hasil akhir yang diperoleh secara sendiri-sendiri atau kelompok.
2. Dalam melaksanakan tugas, orang atau lembaga diberikan wewenang dan tanggung jawab, yang berarti orang atau lembaga diberikan hak dan kekuasaan untuk ditindak lanjuti sehingga pekerjaannya dapat dilakukan dengan baik.

3. Pekerjaan haruslah dilakukan secara legal yang berarti dalam melaksanakan tugas individu atau lembaga tentu saja harus mengikuti aturan yang telah ditetapkan.
4. Pekerjaan tidaklah bertentangan dengan moral atau etika artinya selain mengikuti aturan yang telah ditetapkan tentu saja pekerjaan tersebut haruslah sesuai moral dan etika yang berlaku umum.

2.2.2. Faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Kinerja

Kinerja karyawan sangat menentukan bagi terwujudnya tujuan dari pemerintah, maka dari itu peningkatan atas prestasi kerja sangat penting untuk meningkatkan kemampuan karyawan dalam berorganisasi.

Motivasi seseorang dalam bekerja dapat menempatkan diri sendiri dilingkungan kerja mereka agar dapat meningkatkan sikap yang positif (pro) terhadap lingkungannya sehingga dapat menunjukkan motivasi yang tinggi dalam bekerja.

Sedangkan menurut Hennry Simamora (Hennry dalam Mangkunegara, 2009: 14) yang dikutip oleh Mangkunegara, Kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh 7 (tujuh) faktor yaitu :

1. Faktor Individu

Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Kinerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil :

- a. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu.
Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi.
- b. Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu.
- c. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan *job design*.
(Mangkunegara, 2009: 15)

2.2.3. Indikator Kinerja

Menurut Hersey, Blanchard, dan Johnson Indikator Kinerja (Wibowo, 2016: 86-88) yaitu sebagai berikut :

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Pengertian tersebut mengandung makna bahwa tujuan bukanlah merupakan persyaratan, juga bukan merupakan sebuah keinginan.

Tujuan merupakan sesuatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang, dengan demikian tujuan menunjukkan arah ke mana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok,

dan organisasi. Kinerja individu maupun organisasi berhasil apabila dapat mencapai tujuan yang diinginkan.

2. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila antara atasan dan bawahan.

3. Umpan Balik

Antara tujuan, standar, dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefinisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan ``real goals`` atau tujuan sebenarnya. Tujuan yang dapat diterima oleh pekerja adalah tujuan yang bermakna dan berharga.

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan, dengan umpan balik dilakukan evaluasi terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja.

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat digunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan

faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan tidak akan selesai dengan baik.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan utama yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih dari sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.

6. Motif

Motif adalah alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disintensif.

7. Peluang

Pekerjaan perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukan prestasi kerjanya. Terdapat 2 (dua) faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kesempatan untuk memenuhi syarat.

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapatkan perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerjaan dihindari karena

supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan menghambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

2.2.4. Penilaian atau Evaluasi Kinerja

Penilaian kinerja (Performance Appraisal) menurut Bintoro dan Daryanto (2017: 127) adalah suatu proses yang memungkinkan organisasi mengetahui, mengevaluasi, mengukur dan menilai kinerja anggota-anggotanya secara tepat dan akurat. Kegiatan ini sangat terkait dan berpengaruh terhadap keefektifan pelaksanaan aktivitas-aktivitas sumber daya manusia dalam perusahaan, seperti promosi, kompensasi, pelatihan (training), pengembangan manajemen karir dan lain-lain. Hal ini disebabkan karena fungsi penilaian kinerja dapat memberikan informasi penting kepada perusahaan untuk memperbaiki keputusan dan menyediakan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka yang sesungguhnya.

Evaluasi kinerja yang dikemukakan oleh Kreitner dan Knicki (dalam Wibowo, 2016: 225) Mengemukakan sebagai berikut : pendapat yang bersifat atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan persone. Selanjutnya Newstrom dan Davis yang dikutip oleh (Wibowo, 2016: 225) mengemukakan bahwa ``suatu proses mengevaluasi kinerja pekerja, membagi informasi dengan mereka, dan mencari cara memperbaiki kinerjanya``. Kemudian menurut (Wibowo, 2016: 226) menyimpulkan bahwa evaluasi kinerja dapat dipergunakan untuk sejumlah kepentingan organisasi. Manajemen menggunakan evaluasi untuk mengambil keputusan tentang sumber

daya manusia. Evaluasi memberikan masukan untuk keputusan penting seperti promosi, mutasi, dan pemberhentian.

Evaluasi mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Evaluasi menunjukkan keterampilan dan kompetensi pekerja yang ada sekarang ini kurang cukup sehingga dikembangkan program. Efektivitas pelatihan dan pengembangan dipertimbangkan dengan mengukur seberapa baik pekerja yang berpartisipasi mengerjakan evaluasi kinerja.

Evaluasi juga memenuhi kebutuhan umpan balik bagi pekerja tentang bagaimana pandangan organisasi terhadap kinerjanya. Selanjutnya, evaluasi kinerja dipergunakan sebagai dasar untuk mengalokasi *reward*. Keputusan tentang siapa yang mendapatkan kenaikan upah *reward* lain sering dipertimbangkan melalui evaluasi kinerja.

2.2.5. Tujuan Penelitian dan Evaluasi Kinerja

Tujuan penilaian kinerja adalah untuk meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan dan menggunakan seluruh potensi mereda dalam mewujudkan tujuan organisasi sebagaimana dikemukakan oleh Sadarmayanti (2014: 264-264) adalah :

1. Mengetahui keterampilan dan kemampuan karyawan
2. Sebagai dasar perencanaan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.

3. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memicu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawannya, sehingga dapat lebih memotivasi karyawan.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan dibidang kepegawaian.

2.2.6. Manfaat Penilaian dan Evaluasi Kinerja

Mengingatkan bahwa orang sering lupa membicarakan untuk apa sebenarnya *performance appraisal*. Menurut Harvard (dalam Wibowo, 2016: 192) penilaian kinerja dapat dipergunakan untuk :

1. Memperkenalkan perubahan, termasuk perubahan dalam budaya organisasi
2. Mendefinisikan tujuan, target dan sasaran untuk periode yang akan datang
3. Memberikan orang target yang tidak mungkin dapat dicapai sebagai alat untuk mencatat dikemudian hari

4. Memberikan gambaran bahwa organisasi dalam menantang pekerja untuk memberikan kinerja tinggi
5. Meninjau kembali kinerja yang lalu dengan maksud untuk mengevaluasi dan mengaitkan dengan pengupahan
6. Melobi penilaian untuk kepentingan politis dan bahkan akhir yang meragukan
7. Mandapatkan kesenangan khusus
8. Menyepakati tujuan pembelajaran
9. Mengidentifikasi dan merencanakan membangun kekuatan
10. Mengidentifikasi dan merencanakan menghilangkan kelemahan
11. Membangun dialog konstruktif tentang kinerja yang dapat dilanjutkan setelah diskusi penilaian
12. Membangun dialog yang sudah ada antara manajer dengan anak buahnya
13. Menjaga perusahaan atau pegang saham utama senang tetapi tanpa maksud menggunakan penilaian menjalankan perusahaan.

Dari apa yang diungkapkan Harvard diatas tampak jelas bahwa penilaian kinerja bukan hanya untuk tujuan menilai sumber daya manusia saja, tetapi dipergunakan untuk kepentingan organisasi yang lebih luas.

Selain itu ada beberapa manfaat penilaian kinerja menurut (Sedarmayanti, 2014: 264-265) :

1. Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik pemimpin maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan/prestasinya.

2. Memberi kesempatan kerja yang adil

Penilaian akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai kemampuan.

3. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

4. Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dsb.

5. Keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan karyawan.

6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerja

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

7. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

Adapun secara singkat manfaat penilaian ialah sebagai berikut :

1. Perbaikan kinerja

2. Penyesuaian kompensasi

3. Keputusan penempatan
4. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
5. Perencanaan dan pengembangan karir
6. Kekurangan dalam proses penyusunan karyawan
7. Kesempatan kerja sama
8. Tantangan dari luar
9. Umpan balik terhadap sumber daya manusia

Berdasarkan penjelasan diatas, peneliti menyimpulkan bahwa penilaian kinerja yaitu berupa perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, tantangan dari luar atau tantangan untuk masa yang akan datang didalam sebuah organisasi itu sendiri, kesempatan kerja yang sama (adil dengan semuanya) agar pegawai dapat memperbaiki kinerjanya.

