

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

1.1 Kepemimpinan

1.1.1 Pengertian Kepemimpinan

Seorang pemimpin selain mampu membuat taktik dan strategi yang tepat, pemimpin juga dituntut untuk mampu mengambil secara cepat, tepat juga pandai memotivasi, mengarahkan, menganjurkan untuk melaksanakan kegiatan demi tujuan yang telah ditentukan.

Menurut Joseph C. Rost (Sinambela, 2014: 103) mengemukakan pengertian kepemimpinan adalah sebagai berikut :

“Kepemimpinan adalah sebuah hubungan yang saling mempengaruhi di antara pemimpin dan pengikut (bawahan) yang menginginkan perubahan nyata yang mencerminkan tujuan bersama.”

Menurut Stephen P. Robbins (Fahmi, 2016: 106) mengatakan, kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi suatu kelompok ke arah tercapainya tujuan.

Menurut Richard L. Daft (Fahmi, 2016: 106) mengatakan, kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi orang yang mengarah kepada pencapaian tujuan.

Dari pengertian tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa kepemimpinan adalah proses mempengaruhi atau memberi contoh oleh pemimpin kepada bawahan agar tercapainya suatu tujuan .

1.1.2 Sifat-sifat Kepemimpinan

Seorang peneliti, Edwin Ghiselli, dalam penelitian ilmiahnya telah menunjukkan sifat-sifat tertentu yang tampaknya penting untuk kepemimpinan.

Adapun sifat-sifat tersebut adalah sebagai berikut :

1. Kemampuan dalam kedudukannya sebagai pengawas (*supervisory ability*) atau pelaksanaan fungsi-fungsi dasar manajemen, terutama pengarahan dan pengawasan pekerjaan orang lain.
2. Kebutuhan akan prestasi dalam pekerjaan, mencakup pencarian tanggung jawab dan keinginan sukses.
3. Kecerdasan, mencakup kebijakan, pemikiran kreatif dan daya pikir.
4. Ketegasan (*decisiveness*), atau kemampuan untuk membuat keputusan dan memecahkan masalah-masalah dengan cakap dan tepat.
5. Kepercayaan diri, atau pandangan terhadap dirinya sebagai kemampuan untuk menghadapi masalah.
6. Inisiatif, atau kemampuan untuk bertindak tidak tergantung, mengembangkan serangkaian kegiatan dan menemukan cara-cara baru atau inovasi.

Ordway Tead dalam tulisannya mengemukakan 10 sifat pemimpin (Kartono, 2010: 44-47) yaitu :

1. Energi jasmaniah dan mental (*Physical and nervous energy*)
Hampir setiap pribadi pemimpin memiliki tenaga jasmani dan rohani yang luar biasa yaitu mempunyai daya tahan, keuletan, kekuatan atau tenaga yang istimewa yang tampaknya seperti tidak akan pernah abis. Hal ini ditambah dengan kekuatan-kekuatan mental berupa semangat juang, motivasi kerja, disiplin, kesabaran, ausdauer (keuletan), ketahanan batin, dan kemauan yang luar biasa untuk mengatasi semua permasalahan yang terjadi.

2. Kesadaran akan tujuan dan arah (*A sense of purpose and direction*)
Ia memiliki keyakinan yang teguh akan kebenaran dan kegunaan dari semua perilaku yang dikerjakan: dia tahu persis kemana arah yang ditujunya: serta pasti memberikan kemanfaatan bagi diri sendiri maupun bagi kelompok yang dipimpinnya.
3. Antusiasme (*Enthusiasm*: semangat, kegairahan, kegembiraan yang besar)
Pekerjaan yang dilakukan dan tujuan yang akan dicapai itu harus sehat, berarti, bernilai, memberikan harapan-harapan yang menyenangkan, memberikan sukses, dan menimbulkan semangat serta *esprit de corps*. Semua ini membangkitkan: antusiasme, optimisme, dan semangat besar pada pribadi pemimpin maupun para anggota kelompok.
4. Keramahan dan kecintaan (*Friendliness and affection*)
Affection itu berarti kesayangan, kasih sayang, cinta, simpati yang tulus, disertai kesediaan berkorban bagi para pribadi-pribadi yang disayangi. Sebab pemimpin ingin membuat mereka senang, bahagia dan sejahtera. Maka kasih sayang dan dedikasi pemimpin bisa menjadi tenaga penggerak yang positif untuk melakukan perbuatan-perbuatan yang menyenangkan bagi semua pihak. Sedang keramah-tamahan itu mempunyai sifat mempengaruhi orang lain juga membuka setiap hati yang masih tertutup untuk menanggapi keramahan tersebut.
5. Integritas (*integrity*, keutuhan, kejujuran, ketulusan hati)
Pemimpin itu harus bersifat terbuka: merasa utuh bersatu, sejiwa dan seperasaan dengan anak buahnya bahkan merasa senasib dan sepenanggungan dalam satu perjuangan yang sama. Karena itu dia bersedia memberikan pelayanan dan pengorbanan kepada para pengikutnya. Sedang kelompok yang dituntun menjadi semakin percaya dan semakin menghormati pemimpinnya. Dengan segala ketulusan hati dan kejujuran, pemimpin memberikan ketauladanan, agar dia dipatuhi dan diikuti oleh anggota kelompoknya.
6. Pengusaan teknis
Setiap pemimpin harus memiliki satu atau beberapa kemahiran teknis tertentu, agar ia mempunyai kewibawaan dan kekuasaan untuk memimpin kelompoknya. Dia menguasai pesawat-pesawat mekanik tertentu, serta memiliki kemahiran-kemahiran sosial untuk memimpin dan memberikan tuntunan yang tepat serta bijaksana. Terutama teknik mengkoordinasikan

tenaga manusia, agar tercapai maksimalisasi efektivitas kerja dan produktivitasnya.

7. Ketegasan dalam mengambil keputusan (*Decisiveness*)
Pemimpin yang berhasil itu pasti dapat mengambil keputusan secara tepat, tegas dan cepat, sebagai hasil dari kearifan dan pengalamannya.
8. Kecerdasan (*Intelligence*)
Kecerdasan yang perlu dimiliki oleh setiap pemimpin itu merupakan kemampuan untuk melihat dan memahami dengan baik, mengerti sebab dan akibat kejadian, menemukan hal-hal yang krusial dan cepat menemukan cara penyelesaiannya dalam waktu singkat.
9. Keterampilan mengajar (*Teaching skill*)
Pemimpin yang baik itu adalah seorang guru yang mampu menuntun, mendidik, mengarahkan, mendorong, dan menggerakkan anak buahnya untuk berbuat sesuatu. Disamping menuntun dan mendidik “muridnya”, dia diharapkan juga menjadi pelaksana eksekutif untuk mengadakan latihan-latihan, mengawasi pekerjaan rutin setiap hari, dan menilai gagal atau suksesnya satu proses. Ringkasnya, dia juga harus mampu menjadi manajer yang baik.
10. Kepercayaan.
Keberhasilan pemimpin itu pada umumnya selalu didukung oleh kepercayaan anak buahnya. Yaitu kepercayaan bahwa para anggota pasti dipimpin dengan baik, dipengaruhi secara positif, dan diarahkan pada sasaran-sasaran yang benar. Ada kepercayaan bahwa pemimpin bersama-sama dengan anggota-anggota kelompoknya secara bersama-sama rela berjuang untuk mencapai tujuan yang bernilai. Dari pengertian tersebut, pemimpin menyimpulkan bahwa sifat kepemimpinan adalah karakter yang timbul dari seorang pemimpin dalam menggerakkan anggotanya.

1.1.3 Fungsi Kepemimpinan

Pendekatan perilaku membahas orientasi atau identifikasi pemimpin. Aspek pertama pendekatan perilaku kepemimpinan menekankan pada fungsi-fungsi yang dilakukan pemimpin dalam kelompoknya. Agar kelompok berjalan dengan efektif, seseorang harus melaksanakan dua fungsi utama :

1. Fungsi-fungsi yang berhubungan dengan tugas (*task-related*) atau pemecahan masalah.
2. Fungsi-fungsi pemeliharaan kelompok (*group-maintenance*) atau sosial.
Fungsi pertama menyangkut pemberian saran penyelesaian, informasi dan pendapat. Fungsi kedua mencakup segala sesuatu yang dapat membantu kelompok berjalan lebih lancar persetujuan dengan kelompok lain, penengahan perbedaan pendapat, dan sebagainya. (Handoko, 2013: 297)

Fungsi kepemimpinan (Sedarmayanti, 2009: 130)

Fungsi kepemimpinan merupakan gejala sosial, karena harus diwujudkan dalam interaksi antar individu di dalam situasi sosial kelompok/organisasi. Fungsi kepemimpinan memiliki 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.

Lima fungsi pokok kepemimpinan :

- a. Fungsi instruksi
- b. Fungsi konsultasi
- c. Fungsi partisipasi
- d. Fungsi delegasi

e. Fungsi pengendalian

Dari pengertian tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa fungsi kepemimpinan adalah berhubungan langsung dengan dengan situasi sosial dalam kegiatan kelompok yang mengisyaratkan bahwa setiap pemimpin berada didalam, bukan berada diluar situasi itu.

1.1.4 Peran Kepemimpinan

Peran Pemimpin menurut Henry Mintzberg (Sedarmayanti, 2009: 138139)

1. Peran bersifat interpersonal

a. *Figurehead* (figur)

Pemimpin satuan organisasi harus tampil dalam berbagai upacara resmi dan undangan, misalnya: hadir dalam upacara perkawinan anggota, upacara pelantikan dan sebagainya.

b. *Leader* (penggerak)

Pemimpin harus mampu memberi bimbingan sehingga bawahan dapat dibina dan dikembangkan dalam pelaksanaan tugas.

c. *Liaison* (penghubung)

Pemimpin harus mengembangkan hubungan kerjasama dengan bawahan, lingkungan kerja diluar satuannya, tukar menukar keputusan.

2. Peran bersifat Informasional

a. Sebagai pemantau

Harus mengikuti dan memperoleh segala macam informasi seluruh proses kegiatan di satuan kerjanya.

b. Sebagai *dessinator* (pemberi informasi)

Harus selalu memberi informasi kepada bawahan tentang hal berkaitan satuan kerjanya agar bawahan dapat mengikuti program dan perubahan di lingkungan kerja.

c. Sebagai juru bicara

Segala informasi yang menyangkut satuan kerja yang akan disampaikan keluar tidak bisa disalurkan melalui orang lain, tetapi harus oleh juru bicara organisasi (pimpinan).

3. Peran bersifat pengambil keputusan

a. *Entrepreneur* (Kewirausahaan)

- Pimpinan harus berusaha memperbaiki dan mengembangkan satuan kerja yang dipimpinnya.
- Pimpinan harus berusaha menciptakan ide dan gagasan baru, menyangkut sistem hubungan dan tata kerja satuan kerja yang dipimpinnya, pengembangan organisasinya sendiri.

b. *Disturbances handler* (menangani hambatan) Pimpinan harus mampu mengatasi segala hambatan/tantangan yang dihadapi,

c. *Resource allocator* (mengatur sumber daya)

Pimpinan bertanggung jawab mengatur segala sumber daya manusia, dana, waktu, prasarana dan lain-lain, sehingga masing-masing sumber dapat dimanfaatkan secara efektif, efisien dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi.

d. *Negotiator* (negosiator)

Pimpinan berperan mewakili setiap hubungan kerja (negosiasi) dengan satuan kerja diluarnya.

Peran Kepemimpinan:

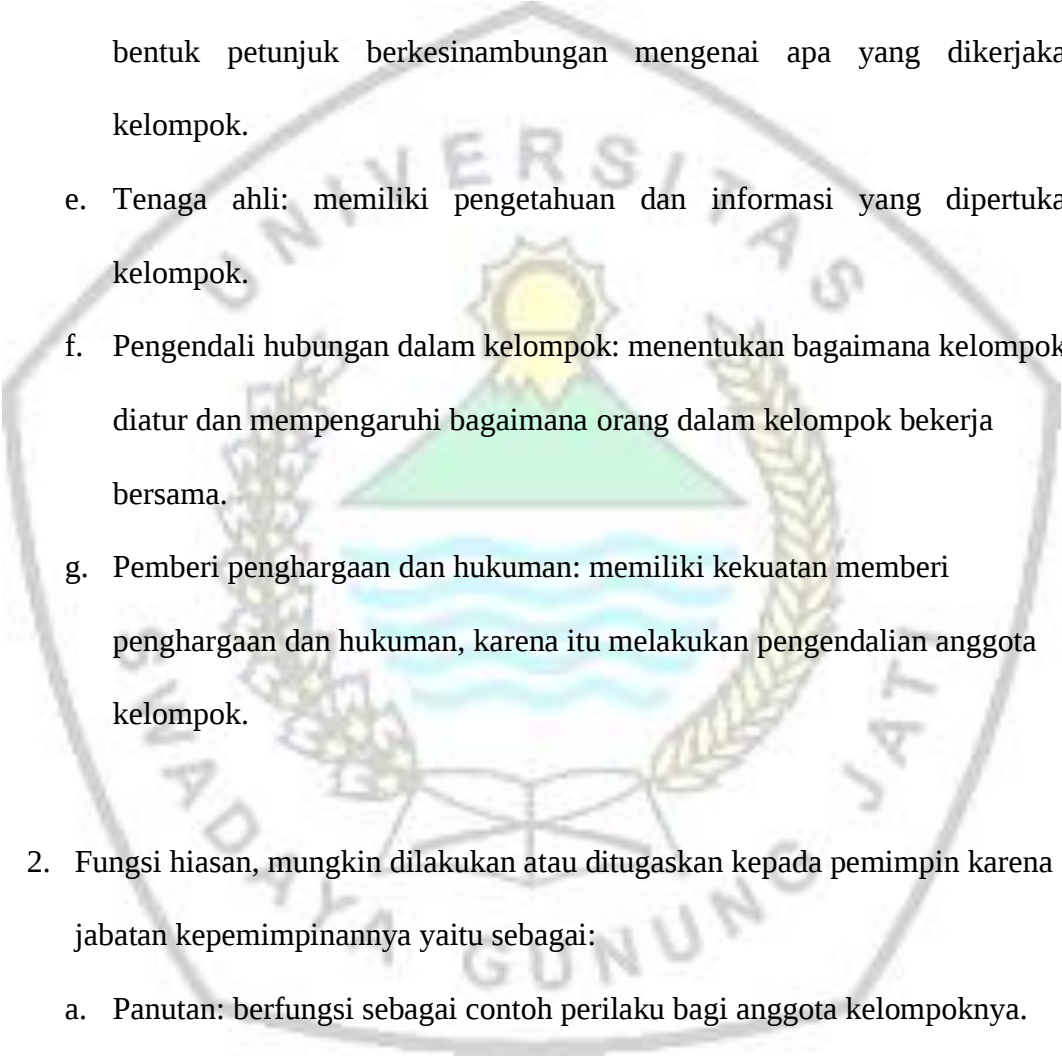
Peran kepemimpinan menurut H.G. Hick & C.R. Gullet (Sedarmayanti, 2009: 139) yaitu:

- Bersikap adil
- Memberikan sugesti
- Mendukung tercapainya tujuan
- Sebagai katalisator
- Menciptakan rasa aman
- Sebagai wakil organisasi
- Sumber inspirasi
- Mau menghargai.

Peran kepemimpinan, terdiri dari 2 fungsi (Sedarmayanti, 2009: 139-140) yaitu sebagai:

1. Fungsi utama, penting bagi proses kepemimpinan yaitu:

- a. Pemandang: memiliki pandangan ke masa datang dan menyampaikan keyakinannya kepada kelompoknya.

- 
- b. Eksekutif: menentukan sasaran kelompok dan mengarahkan serta mengkoordinasikan kegiatan kelompok dalam mencapai sasaran.
 - c. Perencana: menentukan bagaimana kelompoknya harus mencapai sasaran.
 - d. Pembuat kebijakan: berperan serta dalam merumuskan kebijakan dalam bentuk petunjuk berkesinambungan mengenai apa yang dikerjakan kelompok.
 - e. Tenaga ahli: memiliki pengetahuan dan informasi yang diperlukan kelompok.
 - f. Pengendali hubungan dalam kelompok: menentukan bagaimana kelompok diatur dan mempengaruhi bagaimana orang dalam kelompok bekerja bersama.
 - g. Pemberi penghargaan dan hukuman: memiliki kekuatan memberi penghargaan dan hukuman, karena itu melakukan pengendalian anggota kelompok.
2. Fungsi hiasan, mungkin dilakukan atau ditugaskan kepada pemimpin karena jabatan kepemimpinannya yaitu sebagai:
- a. Panutan: berfungsi sebagai contoh perilaku bagi anggota kelompoknya.
 - b. Simbol kelompok: menjadi titik pusat kesatuan kelompok.
 - c. Ayah angkat: dapat menjadi obyek identifikasi/kepatuhan.
 - d. Kambing hitam: dapat menjadi sasaran serangan kelompok orang frustrasi dan kecewa.

Dari pengertian tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa peran kepemimpinan adalah perilaku yang diharapkan dilakukan oleh seseorang sesuai kedudukannya sebagai seorang pemimpin

1.2 Kinerja Pegawai

1.2.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Tujuan organisasi pada hakikatnya adalah mencapai tujuan yang telah ditentukan secara keseluruhan yang tercantum dalam atruktur organisasi yang telah ditetapkan. Untuk dapat mewapal tujuan organisasi diperlukan langkah-langkah nyata, diantaranya adalah mengupayakan tercapainya kinerja pegawai sobagai upaya mewujudkan tujuan organisasi. Pentingnya kinerja pegawai sebagai dukungan upaya pencapaian tujuan organisasi, maka diharapkan pimpinan organisasi memperlakukannya. Sedangkan yang dimaksud dengan kinerja pegawai atau *performance* juga berarti prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja, unjuk kerja ataupun penampilan kerja. Menurut Sedarmayanti (2007 : 52) kinerja merupakan hasil atau *output* dari suatu proses. Memahami kinerja secara

utuh dapat dilakukan pemahaman terhadap arti kata, yang mana kinerja (*Performance*) berasal dari kata "*to perform*" yang mempunyai beberapa pengertian :

1. Melakukan, menjalankan, melaksanakan,
2. Memenuhi atau menjalankan kewajiban suatu nazar.
3. Menggambarkan suatu karakter dalam suatu permainan.
4. Menggambarkan dengan suara atau alat musik.
5. Melaksanakan atau menyempurnakan tanggung jawab.
6. Melakukan sesuatu kegiatan dalam suatu permainan.
7. Memainkan (pertunjukan) musik.
8. Melakukan sesuatu yang diharapkan oleh seseorang atau mesin.

Pendapat diatas menjelaskan tentang pengertian istilah dari kinerja yang berasal dari kata *performance* dan dari kata *perform*. Arti kata *performance* merupakan kata benda *noun* sama dengan *thing done*, yang dalam bahasa Indonesia diartikan oleh Sedarmayanti (2014 : 259) sebagai berikut :

1. Perbuatan, pelaksanaan pekerjaan, prestasi kerja, pelaksanaan pekerjaan yang berdaya guna.
2. Pencapaian/prestasi seseorang berkenan dengan tugas yang diberikan kepadanya.
3. Hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).
4. Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab

masingmasing, dalam rangka upaya mencapai tujuan Organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Kinerja pegawai merupakan hasil prestasi individu atau efektivitas individual, yaitu hasil kerja seseorang yang berupa kuantitas dan kualitas hasil, efesiensi, dan kepuasan. Kinerja atau prestasi kerja individu diperoleh melalui proses pengolahan input menjadi *output*, faktor pegawai yang terlibat akan menentukan terhadap kualitas *output*, faktor pegawai yang terlibat akan menentukan terhadap kualitas *output*. Efisiensi akan tercapai apabila setiap pegawai yang terlibat dalam pelaksanaan pekerjaan dapat melaksanakan menurut standar *operating procedures*.

Mangkunegara (2013 : 67) mengemukakan bahwa kinerja (prestasi kerja) adalah: “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja (dalam Fahmi, 2016: 137) adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat *profit oriented* dan *non profit oriented* yang dihasilkan selama satu periode.

Menurut Lyman Porter dan Edward Lawler (dalam Wibowo, 2014: 85) kinerja merupakan fungsi dari keinginan melakukan pekerjaan, keterampilan yang perlu untuk menyelesaikan tugas, pemahaman yang jelas atas apa yang dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.

Menurut Armstrong dan Baron, 1998: 15 (dalam Wibowo, 2014: 7) Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi.

Dari pengertian tersebut, peneliti menyimpulkan bahwa kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

1.2.2 Evaluasi atau Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja atau penilaian kinerja prestasi karyawan yang dikemukakan Leon C. Menggison (1981 : 310) dalam Mangkunegara (2013 : 69) adalah sebagai berikut: “penilaian prestasi kerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawab”. Selanjutnya Andrew E. Sikula yang dikutip oleh Mangkunegara (2013 : 69) mengemukakan bahwa “penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang)”. Kemudian menurut Mangkunegara (2005 : 47) menyimpulkan bahwa pengukuran atau penilaian kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi

tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan apa yang diperlukan perusahaan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dimasa mendatang dan sebagai dsar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

1.2.3 Indikator Kinerja

Menurut Hersey, Blanchard, dan Jhonson Indikator kinerja (Wibowo, 2014: 86-88) yaitu seperti berikut:

1. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda yang 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 di masa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukan 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 tercapainya. Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara alasan 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.

4. Alat atau Sarana

Alat atau sarana merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas pekerjaan spesifik tidak dapat dilakukan dan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana seharusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

5. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan 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 merupakan 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

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kinerjanya. Terdapatnya dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat. Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak, dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif akan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

1.2.4 Tujuan Evaluasi atau Penilaian Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto (1999: 1) yang dikutip oleh Mangkunegara (2013:10) adalah :

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang pesyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2014 : 264) tujuan penilaian kinerja 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 kariernya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian, khususnya kinerja karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, karyawan mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu 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 di bidang kepegawaian.

Kegiatan penilaian kinerja sendiri dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga dapat diambil tindakan yang efektif semisal pembinaan berkelanjutan maupun tindakan koreksi atau perbaikan atas pekerjaan yang dirasa kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Penilaian kinerja terhadap tenaga kerja biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau pegawai yang berwenang untuk memberikan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan dan biasanya merupakan atasan langsung secara hierarkis atau juga bisa dari pihak lain yang diberikan wewenang atau ditunjuk langsung untuk memberikan penilaian.

1.2.5 Manfaat Evaluasi atau Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan hal yang penting, penilaian kinerja yang dilakukan secara berkesinambungan memberi umpan balik yang merupakan hal penting dalam

upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang. Melalui penilaian kinerja diharapkan instansi atau lembaga manapun dapat mengetahui kinerja dalam suatu periode tertentu. Beberapa manfaat penilain kinerja menurut (Sedarmayanti,2014 : 264) adalah sebagai berikut :

1. Meningkatkan prestasi kerja Dengan adanya penilain, baik pimpinan 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 kemampuannya.
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, dan sebagai.
5. Keputusan promosi dan demosi
Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendemosikan karyawan.
6. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan
Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam mendesain 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.

Pentingnya penilaian kinerja menurut (Hariandja, 2007 : 195) adalah :

1. Penilaian unjuk kerja memberikan kesempatan kepada karyawan untuk mengambil tindakan-tindakan perbaikan untuk meningkatkan kinerja melalui *feedback* yang diberikan oleh organisasi.
2. Penyesuaian gaji, yaitu penilaian kinerja dapat dipakai sebagai informasi dalam menentukan kompensasi secara layak sehingga dapat memotivasi pegawai.
3. Keputusan untuk penempatan, yaitu dapat dilakukannya penempatan sesuai dengan keahliannya.
4. Pelatihan dan pengembangan, yaitu melalui penilaian akan diketahui kelemahan-kelemahan dari pegawai sehingga dapat ditentukan program pelatihan dan pengembangan yang lebih efektif.
5. Perencanaan karier, yaitu organisasi dapat memberikan bantuan perencanaan karir bagi pegawai dan menyelaraskannya dengan kepentingan organisasi.
6. Mengidentifikasi kelemahan-kelemahan dalam proses penempatan yaitu unjuk kerja yang tidak baik menunjukkan adanya kelemahan dalam penempatan sehingga dapat dilakukan tindakan perbaikan.
7. Mengidentifikasi adanya kekurangan dalam desain pekerjaan, yaitu kekurangan kinerja akan menunjukkan adanya kekurangan dalam perancangan pekerjaan.
8. Meningkatkan adanya perlakuan yang sama terhadap semua pegawai, yaitu dengan dilakukannya penilaian yang obyektif.
9. Membantu pegawai mengatasi masalah eksternal, yaitu dengan penilaian unjuk kerja, atasan akan mengetahui apa yang menyebabkan terjadinya unjuk kerja yang jelek, sehingga atasan dapat membantu mengatasinya.
10. Umpan balik pada pelaksanaan fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu dengan diketahuinya unjuk kerja pegawai secara keseluruhan dapat menjadi informasi sejauh mana fungsi sumber daya manusia berjalan baik atau buruk. Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah untuk penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan dan pengembangan karir dan memberikan kesempatan kerja yang adil, sehingga karyawan dapat memperbaiki kinerjanya. Hal ini akan

berdampak pada perbaikan perencanaan dan pengembangan organisasi untuk menghadapi tantangan masa depan.

