

BAB II KAJIAN PUSTAKA

A. Definisi Manajemen Kinerja

Lahirnya konsep manajemen di tengah gejolak masyarakat sebagai konsekuensi akibat tidak seimbangnya pengembangan teknis dengan kemampuan sosial. Istilah manajemen telah diartikan oleh berbagai pihak dengan perspektif yang berbeda, misalnya pengelolaan, pembinaan, pengurusan, ketatalaksanaan, kepemimpinan, pemimpin, ketatapengurusan, administrasi, dan sebagainya. Meskipun pada kenyataannya bahwa istilah tersebut memiliki perbedaan makna. Berikut ini disajikan pendapat para ahli:

James A.F Stoner dan Charles Wankel memberikan batasan manajemen sebagai berikut “*Management is the process of planning, organizing, leading, and controlling the efforts of organization members and of using all other organizational resources to achieve stated organizational goals*” artinya manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengendalian upaya anggota organisasi dan penggunaan seluruh sumber daya organisasi lainnya demi tercapainya tujuan organisasi.¹

¹ Siswanto. *Pengantar Manajemen* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2011) hlm. 2

Dalam batasan manajemen diatas prosesnya meliputi:

1. *Perencanaan*, yaitu menetapkan tujuan dan tindakan yang akan dilakukan;
2. *Pengorganisasian*, yaitu mengkoordinasikan sumber daya manusia serta sumber daya lainnya yang dibutuhkan;
3. *Kepemimpinan*, yaitu mengupayakan agar bawahan berkerja sebaik mungkin;
4. *Pengendalian*, yaitu memastikan apakah tujuan tercapai atau tidak dan jika tidak tercapai dilakukan tindakan perbaikan.

Manajemen menurut pendapat George R. Terry adalah pencapaian tujuan yang ditetapkan terlebih dahulu dengan mempergunakan kegiatan orang lain.² Manajemen adalah ilmu dan seni untuk melakukan tindakan guna mencapai tujuan. Manajemen sebagai ilmu adalah akumulasi pengetahuan yang disistematisasikan atau kesatuan pengetahuan yang terorganisasi. Sedangkan manajemen sebagai seni merupakan keahlian, kemahiran, kemampuan, serta keterampilan dalam menerapkan prinsip, metode, dan teknik dalam menggunakan sumber daya manusia dan sumber daya alam secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan.

² M. Manullang. *Dasar-dasar Manajemen* (Yogyakarta: Gajah Mada University Press, 2005) hlm. 3

Manajemen kinerja berkenaan dengan proses kerja, manajemen, pengembangan dan imbalan yang saling berhubungan. Manajemen kinerja dapat menjadi suatu kekuatan penggabung yang amat kuat, memastikan bahwa proses tersebut dihubungkan secara tepat sebagai bagian fundamental dari pendekatan manajemen sumber daya manusia yang seharusnya dilaksanakan oleh manajer di dalam organisasi.

Manajemen Kinerja sebagaimana dikemukakan oleh Armstrong dan Baron, bahwa manajemen kinerja adalah *pendekatan strategis* dan *terpadu* untuk menyampaikan sukses berkelanjutan pada organisasi dengan memperbaiki kinerja karyawan yang bekerja didalamnya dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan kontributor individu.³

Sedangkan didalam buku Irham Fahmi mengatakan manajemen kinerja adalah suatu ilmu yang memadukan seni di dalamnya untuk menerapkan suatu konsep manajemen yang memiliki tingkat fleksibilitas yang representatif dan aspiratif guna mewujudkan visi dan misi perusahaan dengan cara mempergunakan orang yang ada di organisasi tersebut secara maksimal.⁴

³ Wibowo. *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT Rajagrafindo Persada, 2010) hlm.8

⁴ Irham Fahmi. *Manajemen Kinerja* (Bandung: Alfabeta, 2010) hlm.3

Disisi lain Schwartz memandang manajemen kinerja sebagai *gaya kepemimpinan* yang dasarnya adalah komunikasi terbuka antara manajer dan karyawan yang menyangkut penetapan tujuan, memberikan umpan balik baik dari manajer kepada karyawan maupun sebaliknya dari karyawan kepada manajer, demikian pula penilaian kinerja.⁵

Dari pendapat di atas dapat disentaskan bahwa manajemen kinerja merupakan suatu proses untuk memperbaiki kinerja karyawan, mengembangkan visi dan misi perusahaan, dengan mengutamakan komunikasi diantara karyawan kepada manajer maupun sebaliknya.

Untuk mewujudkan tujuan suatu perusahaan agar bisa menerapkan konsep manajemen kinerja yang berkualitas dan profesional maka perlu kita pahami apa yang menjadi tujuan menyeluruh dan spesifik dari manajemen kinerja. Adapun tujuan spesifik diterapkannya manajemen kinerja, Michael Armstrong mengemukakan pendapatnya yaitu:⁶

1. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi

⁵ Wibowo. *Op. Cit.* hlm.9

⁶ Irham Fahmi. *Op.Cit.* hlm. 6-7

2. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja
3. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan
4. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka. Meningkatkan kepuasan kerja mereka dan mencapai potensi mereka bagi keuntungan mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan
5. Mengembangkan hubungan yang konstruktif dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan sepanjang tahun
6. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peran yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat
7. Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang seharusnya dilakukan untuk mengembangkan atribut dan kompetensi tersebut

8. Memberikan ukuran yang akurat dan objektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu menerima umpan balik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.
9. Asas dasar penilaian ini, memungkinkan individu bersama manajer menyepakati rencana peningkatan dan metode pengimplementasian dan secara bersama mengkaji *training* dan pengembangan serta menyepakati sebagaimana kebutuhan itu dipenuhi
10. Memberi kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka
11. Menunjukkan pada setiap orang bahwa organisasi menilai mereka sebagai individu
12. Membantu memerikan wewenang kepada orang memberi orang lebih banyak ruang lingkup untuk bertanggung jawab atas pekerjaan itu
13. Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas yang tinggi
14. Mendukung misi jauh manajemen kualitas total.

B. Definisi Kinerja Pegawai

1. Kinerja pegawai

Kinerja pegawai adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan menyempurnakannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sedangkan menurut Soeprihanto, kinerja pegawai adalah hasil kerja seorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan disepakati bersama.⁷ Kinerja pegawai merupakan hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Aspek-aspek kinerja meliputi:

- a. Kualitas pekerjaan
- b. Kuantitas pekerjaan
- c. Kemampuan bekerja sendiri
- d. Pemahaman dan pengenalan pekerjaan
- e. Kemampuan memecahkan persoalan.

Disisi lain menurut pendapat A.A Anwar Prabu Mangkunegara dalam bukunya yang berjudul *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* definisi kinerja karyawan adalah:

“hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai

⁷Komunikasi Publik. www.landasanteori.com/2015/10/pengertian-kinerja-pegawai-menurut.html (diakses pada tanggal 16 Februari 2017 Pukul 16.52)

dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. (Mangkunegara, 2009:9).⁸

Didalam buku Wirawan yang berjudul *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* defini kinerja adalah:⁹

“keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.”

Istilah kinerja juga dapat digunakan untuk menunjukkan keluaran perusahaan/organisasi, alat, fungsi-fungsi manajemen (produksi, pemasaran, keuangan), atau keluaran seorang pegawai.

Pandangan lain dikemukakan King, dalam buku Hamzah yang berjudul *Teori Kinerja dan Pengukurannya*, yang menjelaskan kinerja adalah:¹⁰

“aktivitas seseorang dalam melaksanakan tugas pokok yang dibebankan kepadanya. Mengacu dari pandangan inti, dapat intepretasikan bahwa kinerja seseorang dihubungkan dengan tugas-tugas rutin yang dikerjakannya.”

Dari pendapat diatas dapat disintesisakan bahwa kinerja pegawai adalah hasil kerja atau prestasi kerja seorang pegawai dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

⁸ Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: PT Remaja Rosdakarya, 2013) hlm. 67

⁹ Wirawan. *Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Salemba Empat, 1012) hlm. 5

¹⁰ Hamzah dan Nina. *Teori Kinerja dan Pengukurannya* (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2012) hlm. 61

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai

Dalam meningkatkan kinerja pegawai, ada beberapa faktor yang mempengaruhi, antara lain:

- a. Kualitas dan kemampuan pegawai, berhubungan dengan pendidikan atau pelatihan, motivasi kerja, etos kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
- b. Sarana pendukung, berhubungan dengan lingkungan kerja dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai.
- c. Supra sarana, hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.

Menurut Mathis dan Jackson dalam pembahasan mengenai permasalahan kinerja karyawan maka tidak terlepas dari berbagai macam faktor yang menyertai diantaranya:¹¹

- a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan seorang pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality. Pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan

¹¹ Suparno Eko Widodo. *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Jaya Media, 2014) hlm. 125.

lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

b. Faktor Motivasi

Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan kerja. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal.

Selain itu ada juga faktor-faktor lingkungan yang perlu diketahui yang sering menimbulkan masalah dalam kinerja pegawai yaitu antara lain:¹²

- a. Koordinasi yang kurang baik antar pegawai dalam bekerja
- b. Tidak cukupnya informasi yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas
- c. Kurangnya peralatan pendukung dan banyaknya mesin yang rusak
- d. Sulitnya mendapatkan bahan-bahan
- e. Tidak cukupnya dana

¹² lbit. hlm. 146

- f. Kurang kerjasama atau komunikasi antar pegawai
- g. Tidak memadainya pelatihan
- h. Tidak cukupnya waktu yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan
- i. Lingkungan pekerjaan yang buruk, misalnya panas, terlalu dingin, berisik, banyaknya gangguan antara lain.

3. Upaya Meningkatkan Kinerja Pegawai

a. Pemberian Motivasi Pegawai

Motivasi merupakan salah satu faktor pendorong untuk meningkatkan kinerja pegawai. Bernard Bereslon dan Gary A. Steiner mendefinisikan motivasi sebagai keadaan kejiwaan, dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan, dan mengarah atau menyalurkan perilaku ke arah mencapai kebutuhan yang memberi kepuasan atau mengurangi ketidakseimbangan.¹³

Kebutuhan tersebut timbul akibat adanya berbagai hubungan. Kebutuhan dapat berwujud fisik biologis serta ekonomis. Motivasi sebagai bagian integral dan hubungan perburuan dalam rangka proses pembinaan, pengembangan, dan pengarahan sumber daya manusia. Karena sumber daya

¹³ Siswanto. *Op.Cit.* hlm. 119

manusia merupakan salah satu elemen penting dan sangat menentukan dalam hubungan perburuhan maka hal-hal yang berhubungan dengan konsepsi motivasi sudah wajar diberi perhatian yang sungguh-sungguh dari setiap pelaku yang berkepentingan untuk keberhasilan perusahaan sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya.

Pendapat mengenai Teori Hierarki Kebutuhan Menurut Abraham H. Maslow. Maslow mengemukakan bahwa kebutuhan individu dapat disusun dalam suatu hierarki. Hierarki kebutuhan yang paling tinggi adalah kebutuhan fisiologis karena kebutuhan ini merupakan kebutuhan yang paling kuat sampai kebutuhan tersebut terpenuhi. Sedangkan hierarki kebutuhan yang paling rendah adalah kebutuhan aktualisasi diri. Hierarki kebutuhan tersebut secara lengkap meliputi lima hal berikut:¹⁴

- 1) Kebutuhan fisiologis biasanya dikaitkan dengan uang.

Hal ini berarti bahwa orang tidak tertarik pada uang semata, tetapi sebagai alat yang dapat dipakai untuk memuaskan kebutuhan lain. Termasuk kebutuhan fisiologis adalah makan, minum, pakaian, tempat tinggal, dan kesehatan.

¹⁴Ibid hlm. 128-129

- 2) Kebutuhan keselamatan atau keamanan dapat timbul secara sadar atau tidak sadar. Orientasi ketidaksadaran yang kuat kepada keamanan sering dikembangkan drjks msds ksnsk-ksnsk. Termasuk kebutuhan ini adalah kebebasan dari intimidasi baik kejadian atau lingkungan.
- 3) Kebutuhan sosial atau afiliasi termasuk kebutuhan akan teman, asiliasi, interaksi, dan cinta
- 4) Kebutuhan penghargaan atau rekognisi, motif utama yang berhubungan dengan kebutuhan penghargaan dan rekognisi yaitu prestise sebagai sekumpulan definisi yang tidak tertulis dari berbagai perbuatan yang diharapkan individu tampil di muka orang lain. Kekuasaan yaitu kemampuan untuk memengaruhi perilaku orang lain agar sesuai dengan maksudnya. Kekuasaan ini timbul karena posisi maupun karena kekuasaaan yang mempribadi.
- 5) Kebutuhan aktualisasi, kebutuhan untuk memenuhi diri sendiri dengan penggunaan kemampuan maksimum, keterampilan dan potensi.

Maslow menekankan bahwa apabila kebutuhan fisiologis sudah terpenuhi maka kebutuhan keselamatan/keamanan menjadi lebih dominan. Dengan demikian, apabila kebutuhan sosial/afiliasi menjadi dominan, seseorang akan berjuang untuk mendapatkan hubungan yang sangat bermaksan dengan yang lain. Kemudian mereka nerasa nenbutuhkan penghargaan, baik penghargaan diri maupun penghargaan dari orang lain. Sekali kebutuhan penghargaan dan pengakuan dapat dipenuhi secara kuat, akan timbul pula kebutuhan untuk aktualisasi diri.

b. Pembinaan Disiplin Pegawai

Disiplin kerja merupakan pelaksanaan manajemen untuk memperteguh pedoman-pedoman organisasi. Di dalam Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS, tujuannya sebagai berikut :

1. Sebagai bagian dari reformasi birokrasi
2. Untuk lebih terjaminnya ketertiban dan kelancaran pelaksanaan tugas, pokok dan fungsi PNS
3. Meningkatkan kedisiplinan PNS
4. Mempercepat pengambilan keputusan atas pelanggaran disiplin yang dilakukan oleh PNS.

Harapan berlakunya PP Nomor 53 Tahun 2010 tentang Disiplin PNS ini yang ingin dicapai, seperti :

1. Kepatuhan dan kesadaran PNS terhadap peraturan disiplin menjadi meningkat
2. Setiap PNS diharapkan mengetahui mana yang patut dan yang tidak patut untuk dilakukan
3. Setiap Pejabat Struktural harus dapat menjadi teladan yang baik bagi bawahannya
4. Ketaatan bukan karena ada ancaman sanksi
5. Reformasi birokrasi dan pelaksanaan pemerintahan yang baik akan terwujud.

Dalam pembinaan disiplin kerja pegawai ini ada dua bentuk disiplin kerja, yaitu disiplin preventif dan disiplin korektif.¹⁵ Berikut penjelasan dari kedua bentuk disiplin kerja tersebut:

1. Disiplin Preventif

Disiplin Preventif adalah adalah suatu upaya untuk menggerakkan pegawai mengikuti dan mematuhi pedoman kerja, aturan-aturan yang telah

¹⁵ Anwar Prabu Mangkunegara. *OP.Cit.* hlm. 129

digariskan oleh perusahaan. Tujuan dasarnya adalah untuk menggerakkan pegawai berdisiplin diri. Pemimpin mempunyai tanggung jawab dalam membangun iklim organisasi dengan disiplin preventif. Pegawai harus wajib mengetahui, memahami semua pedoman kerja serta peraturan yang ada dalam organisasi. Disiplin Preventif merupakan suatu sistem yang berhubungan dengan kebutuhan kerja untuk semua bagian sistem yang ada dalam organisasi.

2. *Disiplin Korektif*

Disiplin Korektif adalah suatu upaya menggerakkan pegawai dalam menyetujui suatu peraturan dan mengarahkan untuk tetap mematuhi peraturan sesuai dengan pedoman yang berlaku pada perusahaan. Disiplin korektif memerlukan perhatian khusus dan proses prosedur yang seharusnya.

Dalam melaksanakan disiplin kerja ada beberapa teknik untuk melaksanakan disiplin kerja yaitu teknik pertimbangan sedini mungkin, teknik mendisiplinkan diri, teknik kesediaan penyelia berdisiplin, teknik menegur pegawai primadona,

teknik menimbulkan kesadaran diri, dan teknik sandwich.¹⁶
Berikut penjelasan mengenai teknik pelaksanaan disiplin kerja pegawai tersebut, yaitu:

1. *Teknik Disiplin Pertimbangan Sedini Mungkin*
2. *Teknik Disiplin Pencegahan yang Efektif*
3. *Teknik Disiplin dengan Mendisiplinkan Diri*
4. *Teknik Disiplin Inventori Penyelia*
5. *Teknik Disiplin Menegur Pegawai "Primadona"*
6. *Teknik Disiplin Menimbulkan Kesadaran Diri*
7. *Teknik "Sandwich"*

Teknik-teknik di atas membantu pemimpin dalam menerapkan kedisiplinan kerja bagi pegawai, sehingga pegawai dapat menaati disiplin kerja yang telah diberlakukan di dalam lembaga tersebut.

C. Perencanaan dan Evaluasi Kinerja Pegawai

1. Rencana Kinerja Pegawai

Perencanaan kinerja merupakan bagian terpenting manajemen kinerja. Perencanaan melihat masa depan untuk memaksimalkan kinerja yang akan datang dan bukannya

¹⁶ Ibit, hlm. 132

menganalisis kinerja yang lalu. Perencanaan kinerja merupakan proses dimana pekerja dan manajer bekerja bersama merencanakan apa yang harus dilakukan pekerja setahun mendatang, mendefinisikan bagaimana kinerja harus diukur, mengidentifikasi dan merencanakan mengatasi hambatan dan mendapatkan saling pengertian tentang pekerjaan.

Perencanaan menurut Andrew E. Sikula mengemukakan bahwa "*Human resource of manpower planning has been defined as the process of determining manpower requirements and the means for meeting those requirements in order to carry out the integrated plans of the organization*" yang artinya perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintegrasi dengan rencana organisasi.¹⁷

Sedangkan menurut Newman perencanaan adalah penentuan terlebih dahulu apa yang akan dikerjakan. Dan menurut Louis A. Allen perencanaan adalah penentuan serangkaian tindakan untuk mencapai hasil yang diinginkan. Berikut aktivitas perencanaan menurut Louis A. Allen sebagai berikut:¹⁸

¹⁷ Anwar Prabu Mangkunegara. *OP.Cit.* hlm. 4

¹⁸ M. Manullang. *Op. Cit.* h. 39

- a. Prakiraan merupakan suatu usaha yang sistematis untuk meramalkan/memperkirakan waktu yang akan datang dengan penarikan kesimpulan atas fakta yang telah diketahui.
- b. Penetapan tujuan merupakan suatu aktivitas untuk menerapkan sesuatu yang ingin dicapai melalui pelaksanaan pekerjaan
- c. Pemrograman suatu aktivitas yang dilakukan dengan maksud untuk menetapkan langkah utama yang diperlukan untuk mencapai suatu tujuan, menetapkan unit dan anggota yang bertanggung jawab untuk setiap langkah, dan menetapkan urutan serta pengaturan waktu setiap langkah.
- d. Penjadwalan, penetapan atau penunjukan waktu menurut kronologi tertentu guna melaksanakan berbagai macam pekerjaan
- e. Penganggaran suatu aktivitas untuk membuat pernyataan tentang sumber daya keuangan yang disediakan untuk aktivitas dan waktu tertentu.
- f. Pengembangan prosedur suatu aktivitas menormalisasikan cara teknis, dan metode pelaksanaan suatu pekerjaan.
- g. Penetapan dan interpretasi kebijakan.

Perencanaan manajemen kinerja menurut Robert Bacal adalah suatu proses dimana karyawan dan manajer bekerja sama merencanakan apa yang harus dikerjakan karyawan pada tahun mendatang, menentukan bagaimana kinerja harus diukur, mengenali dan merencanakan cara mengatasi kendala, serta mencapai pemahaman bersama tentang pekerjaan itu.¹⁹

Didalam buku Payaman J. Simanjutak mengatakan perencanaan kinerja pada dasarnya merupakan tahap awal dari sistem manajemen. Perencanaan kinerja, mulai dengan perumusan visi dan misi perusahaan atau organisasi, sasaran dan fungsi-fungsi unit-unit organisasi, hingga uraian jabatan, sasaran kinerja dan rencana tindakan kinerja setiap orang di masing-masing unit organisasi.²⁰

Sedangkan didalam buku T. Hani Handoko perencanaan adalah suatu proses yang tidak berakhir bila rencana tersebut telah ditetapkan, rencana harus diimplementasikan. Setiap saat selama proses implementasi dan pengawasan, rencana-rencana mungkin memerlukan modifikasi agar tetap berguna. Oleh karena itu perencanaan harus mempertimbangkan kebutuhan *fleksibilitas*,

¹⁹ Irham Fahmi. *Op.Cit.* h. 35

²⁰ Payaman J. Simanjutak. *Manajemen dan Evaluasi Kinerja* (Jakarta: Lembaga Penerbit Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, 2005) hlm. 25

agar mampu menyesuaikan diri dengan situasi dan kondisi baru secepat mungkin.²¹

Tujuan proses perencanaan kinerja paling baik diwujudkan dalam bentuk *outcomes* atau manfaat. Sebagai kesimpulan proses perencanaan kinerja diharapkan tugas pekerjaan dan sasaran pekerja akan sejalan dengan tujuan dan sasaran unit kerja dan perusahaan. Pekerja akan memahami hubungan antara tanggung jawabnya dengan tujuan menyeluruh. Rencana dan kesepakatan menentukan arah dan bentuk bagi pengukuran, umpan-balik, penilaian serta pengembangan proses manajemen kinerja.

Suatu rencana kinerja dan pengembangan kinerja mencatat semua tindakan yang disepakati bersama untuk meningkatkan kinerja dan mengembangkan atribut serta kompetensi. Rencana kinerja biasanya dipusatkan pada pengembangan yang berhubungan dengan pekerjaan yang sekarang sedang dipegang oleh karyawan untuk meningkatkan kemampuan untuk melaksanakannya dengan baik. Istilah *perencanaan kinerja* kerap kali dipakai untuk mendeskripsikan keseluruhan proses pembentukan suatu kesepakatan dan kemudian mengekspresikannya kedalam sejumlah tindakan yang harus

²¹ T. Hani Handoko. *Manajemen* (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta, 2009) hlm. 78

diambil oleh karyawan, manajer atau oleh karyawan dan manajer secara bersama.²²

Dalam membangun suatu perencanaan yang baik perlu bagi suatu organisasi mengetahui langkah-langkah apa saja yang harus disusun. Menurut James A. F. Stoner ada empat langkah dasar dalam perencanaan, yaitu:²³

- a. Langkah 1 : Tetapkan tujuan atau seperangkat tujuan.
- b. Langkah 2 : Definisikan situasi saat ini.
- c. Langkah 3 : Identifikasikan hal-hal yang membantu dan menghambat tujuan-tujuan.
- d. Langkah 4 : Kembangkan rencana atau perangkat tindakan untuk mencapai tujuan.

2. Evaluasi Kinerja Pegawai

Tahap terakhir dalam suatu program adalah evaluasi. Dimana kita dapat mengetahui apakah rencana yang telah dilakukan sesuai apa tidak dengan yang dilaksanakan. Menurut Arikunto dan Cepi, evaluasi adalah kegiatan mengumpulkan informasi tentang bekerjanya sesuatu, yang selanjutnya informasi

²² Surya Dharma. *Manajemen Kinerja* (Bandung: Alfabeta, 2011) hlm.65-66

²³ Irham Fahmi. *Loc.cit*

tersebut digunakan untuk menentukan alternatif yang tepat dalam mengambil sebuah keputusan.²⁴

Sedangkan menurut M.Uzer Usman, evaluasi adalah proses yang ditempuh seseorang untuk memperoleh informasi yang berguna sehingga dapat dipakai untuk menentukan mana dari dua hal atau lebih yang merupakan alternatif yang diinginkan karena penentuan atau keputusan semacam ini tidak diambil secara acak, maka alternatif-alternatif itu harus diberi nilai relatif, karenanya pemberian nilai itu harus memerlukan pertimbangan yang rasional berdasarkan informasi untuk proses pengambilan keputusan.²⁵

Menurut Erdogan Berrin (2002) evaluasi kinerja adalah *“Performance appraisal refers to the whole procedure, including establishment of performance standards, appraisal related behaviors of raters within the performance appraisal period, determination of performance rating, and communication of the rating to the rate”* yang artinya performance appraisal mengacu pada keseluruhan prosedur, yang mencakup penetapan standar kinerja, perilaku para penilai ketika melakukan penilaian selama

²⁴ Badrudin, *Dasar-dasar Manajemen*, (Bandung: Alfabeta, 2013) hlm. 251

²⁵ Ibid, hlm.251-252

periode penilaian kinerja, penentuan peringkat kinerja, dan pengkomunikasian peringkat tersebut kepada ternilai.²⁶

Dari semua pengertian evaluasi yang dikemukakan oleh para ahli maka dapat disimpulkan bahwa evaluasi adalah mengumpulkan informasi-informasi yang ada serta menemukan alternatif yang tepat untuk mengambil suatu keputusan.

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk menjamin pencapaian sasaran dan tujuan perusahaan. Evaluasi kinerja perusahaan menunjukkan posisi dan tingkat pencapaian sasaran atau tujuan perusahaan sehingga dapat dilakukan: percepatan bila terjadi kelambatan, penyempurnaan bila terjadi penyimpangan. Evaluasi kinerja dimaksudkan untuk mengetahui:²⁷

1. Pencapaian sasaran perusahaan
2. Pencapaian sasaran unit kerja
3. Pencapaian sasaran kelompok
4. Pencapaian sasaran individu.

Prinsip-prinsip evaluasi kinerja meliputi hal-hal antara lain kriteria evaluasi kinerja, sifat evaluasi kinerja, dan prosedur evaluasi kinerja.²⁸ Menurut Suprohanto kriteria evaluasi dikaitkan dengan aspek-aspek dan sifat evaluasi kerja. Aspek yang dinilai

²⁶ Wirawan. *Op.Cit.*, hlm. 12

²⁷ Payaman J. Simanjutak. *Op.Cit.*, hlm. 107

²⁸ Hamzah dan Nina. *Op.Cit.*, hlm. 91

dalam evaluasi kinerja meliputi prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, dan kerja sama. Untuk sifat evaluasi kinerja seorang karyawan adalah terbuka dan tertutup. Prosedur evaluasi kinerja terdiri dari beberapa langkah yang dilalui, yaitu bagian personalia mengirimkan Daftar Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3) kepada setiap pejabat, pejabat memberikan penilaian atas kerja para bawahannya, kemudian diberikan kepada karyawan untuk dipelajari dan ditanda tangani sebagai tanda persetujuan, DP3 karyawan berlaku sejak ditandatangani oleh atasan karyawan, pejabat penilai, dan atasan penilai.

Evaluasi kinerja bertujuan terhadap program hanya dilakukan untuk mencari jawaban *outcome* yang dihasilkan ,sedangkan evaluasi terhadap kebijakan mungkin saja sampai dampak (*impact*) yang terjadi. Perbedaan ini hanya bertujuan untuk penyederhanaan saja, walaupun masalahnya tidak sederhana. Tahapan-tahapan dalam evaluasi program meliputi hal dibawah ini .²⁹

- a. Analisis logika program
- b. Design evaluasi
- c. Penyusunan design evaluasi serta strategi pengumpulan dan analisis data.

²⁹ Wirawan. *Op.Cit.*, hlm. 262

Terdapat empat macam tipe evaluasi program. Keempat tipe tipe tersebut tiak secara mutal eksklusif. Elemen-elemen lebih dari satu bisa ditemukan dalam sebuah evaluasi proyek tunggal.

1. *Outcome evaluation*

Menilai sejauh mana program mencapai tujuan yang berorientasi kepada *outcome* (*outcome oriented objective*). Lakukan penilaian terhadap alasan-alasan perbedaan antara *output/outcome* aktual dengan tujuan tertulis (misalnya bagaimana jumlah dan kualitas isu-isu yang diurus mencapai tujuan atau gagal mencapai tujuan). Dapat dimasukkan pula pengujian terhadap proses program dan aktivitas untuk memahami bagaimana *output* diproduksi atau *outcome* dicapai, dan bagaimana kualitas dan produktivitas dapat ditingkatkan.

2. *Impact evaluation*

Salah satu bentuk *outcome evaluation* yang menilai *net effect* (pengaruh murni) dari sebuah program adalah dengan membandingkan *outcome program* dengan sebuah estimasi apa yang akan terjadi dengan absennya program dimaksud. Evaluasi ini membantu mengisolasi kontribusi program dalam rangka mencapai tujuan. Dampak evaluasi secara khusus membuktikan kegunaannya ketika faktor-faktor eksternal non-program diketahui mempengaruhi *outcome*.

3. *Process/Implementation evaluation*

Menilai sejauh mana sebuah program atau proses itu beroperasi sebagaimana dinyatakan dan mengidentifikasi peluang bagi *streamlining* atau *improving program* atau proses. Sering sekali diawali dengan sebuah analisis tentang bagaimana program itu bersesuaian dengan ketentuan dan regulasi yang berlaku, kebijakan departemen, rancangan program, relevansi dan standar profesional, atau bahkan harapan klien.

4. *Cost-benefit analysis* dan *cost-effectiveness analysis*

Cost-benefit analysis atau *cost-effectiveness analysis* mengidentifikasikan keuangan.

D. Kajian Hasil Penelitian yang Relevan

Pada bagian ini akan dikemukakan hasil penelitian yang memiliki relevansi dan kesamaan kajian mengenai kepemimpinan lembaga dalam meningkatkan kinerja pegawai. Pertama yaitu, penelitian Muh. Fachrizal yang berjudul *Kepemimpinan Lurah dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kelurahan Tanjung Selor Ulu Kabupaten Bulungan,*

hasil penelitian dari Muh. Fachrizal³⁰ menunjukkan bahwa lurah secara umum telah menjalankan perannya sebagai pemimpin. Strategi yang dilakukan oleh lurah untuk meningkatkan kinerja pegawai dengan memberikan himbuan kepada pegawai untuk memberikan pelayanan yang maksimal kepada masyarakat, memberikan arahan dengan jelas agar menciptakan rasa nyaman di dalam mengurus administrasi dan meningkatkan mutu pelayan.

Kemudian lurah juga memberikan pembinaan kepada pegawai seperti pembinaan disiplin yang berkaitan dengan pembinaan kemampuan yang dimiliki seorang pegawai. Pembinaan disiplin diharapkan dapat meningkatkan kedisiplinan dan kinerja pegawai. Kemudian lurah juga memberikan motivasi untuk menciptakan suasana dan kerjasama yang harmonis antar pegawai.

Kedua, penelitian Armhela Fazrien yang berjudul *Peran Pemimpin Dalam Pencapaian Kinerja Pegawai (Studi pada Bagan Kepegawaian Daerah Kota Malang)*, hasil penelitian dari Armhela Fazrien menunjukkan bahwa peran pemimpin dalam meningkatkan kinerja pegawai sudah dapat dikatakan cukup baik dimana pemimpin sudah bisa melaksanakan perannya, sehingga dapat mencapai kinerja pegawai. Kualitas kinerja pegawai pada BKD dipengaruhi oleh tingkat

³⁰ Muh Fachrizal, dalam Skripsi berjudul: *Kepemimpinan Lurah dalam Meningkatkan Kinerja Pegawai di Kelurahan Tanjung Selor Ulu Kabupaten Bulungan* (Program Studi Ilmu Pemerintahan, Universitas Mulawarman, 2013)

kerumitan dan banyaknya kuantitas pekerjaan yang harus diselesaikan oleh pegawai karena kualitas yang akan dihasilkan seringkali kurang maksimal, dan apabila kualitas pekerjaan yang dihasilkan pegawai sudah baik, maka program kerja setiap tahunnya juga dapat tercapai dengan baik.³¹

³¹ Armhela Fazrien, dkk. Dalam skripsi berjudul: ***Peran Pemimpin Dalam Pencapaian Kinerja Pegawai (Studi pada Badan Kepegawaian Daerah Kota Malang)***, (Jurusan Ilmu Administrasi Publik, Fakultas Ilmu Administrasi, Universitas Brawijaya, Malang 2014).