**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

* 1. **Organisasi Dan Manajemen**
     1. **Pengertian Organisasi dan Manajemen**

Manusia sepanjang kehidupan tidak pernah terlepas dari kehidupan organisasi. Mulai dari lingkungan yang kecil yaitu keluarga meningkat ke RT, RW, sampai pada tempat di mana orang tersebut bekerja, misalnya di suatu perusahaan atau pemerintahan yang memberikan suatu penghasilan untuk menghidupi dan membangun keluarganya. Bahkan di tingkat yang lebih luas lagi yaitu negara dan dunia. Lebih tegas dapat dikatakan bahwa selagi manusia itu ada maka organisasi ada sesuai dengan perkembangan zamannya. Jadi manusia merupakan bagian dari organisasi .Pada kenyataannya kita menggunakan teori organisasi tersebut setiap hari. Apalagi apabila anda menduduki sebagai pimpinan atau manajer, maka teori organisasi yang mempunyai dasar ilmiah sangat di perlukan.

Peneliti mengutip dan mengemukakan beberapa pengertian dan definisi organisasi yang di kemukakan oleh para ahli di antarannya :

**Gibson** yang di kutip oleh **Hardjito** dalam bukunya **“Teori Organisasi Dan Teknik Pengorganisasian” (2001:5)** sebagai berikut:

**Organisasi adalah kesatuan yang memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak dapat di capai melalui tindakan individu secara terpisah.**

Definisi di atas menegaskan mengenai organisasi adalah kesatuan sosial yang di koordinasikan secara sadar, yang memungkinkan anggota mencapai tujuan yang tidak dapat di capai melalui tindakan individu secara terpisah dan organisasi di butuhkan sebagai alat pencapai tujuan.

**Siagian** dalam bukunya “**Filsafat Administrasi**” **(1997:7**) sebagai berikut:

**Organisasi adalah setiap bentuk persekutuan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama serta secara formal terikat dalam rangka pencapaian suatu tujuan yang telah di tentukan dalam ikatan di mana terdapat seorang atau beberapa orang yang di sebut atasan dan seorang atau beberapa Ong yang di sebut bawahan.**

Definisi di atas memperjelas bahwa setiap perbuatan organisasi di perlukan kerja sama antara dua arang atau lebih kemudian di tentukan penempatan tujuan yang jelas.

**Lubis** dan Husein dalam **Sedarmayanti** dengan bukunya **“Restrukturisasi Dan Pemberdayaan Organisasi” (2000:20)** sebagai berikut:

**Organisasi sebagai suatu kesatuan sosial dari kelompok manusia, yang saling berinteraksi menurut suatu pola tertentu sehingga setiap anggota organisasi memiliki fungsi dan tugasnya masing-masing, yang sebagai sesuatu kesatuan mempunyai tujuan tertentu dan mempunyai batas batas yang jelas, sehingga dapat di pisahkan secara tegas dari lingkungannya.**

Dari definisi tersebut organisasi merupakan suatu alat untuk pencapaian tujuan dari berbagai pihak yang berada di luar organisasi tersebut, dan sebagai alat untuk pencapaian tujuan. Untuk itu organisasi harus di buat secara rasional, dalam arti harus di bentuk dan beroperasi berdasarkan ketentuan formal dan perhitungan efisiensi.

**Dimock** yang di kutip **Handayaningra**t dalam bukunya **“Pengantar Ilmu Administrasi Dan Manajemen”(2001:42)** sebagai berikut:

**Organisasi adalah perpaduan secara sistematis dari bagian bagian yang saling ketergantungan atau berkaitan untuk membentuk suatu kesatuan yang bulat mengenai kewenangan, koordinasi, dan pengawasan dalam usaha pencapaian tujuan yang telah di tentukan.**

Definisi di atas memberikan gambaran bahwa dalam organisasi terdapat unsur-unsur seperti adanya kelompok yang di kenal, adanya kegiatan yang berbeda-beda tetapi satu sama lain sang berkaitan yang merupakan kesatuan usaha atau kegiatan, tiap tiap anggota sumbangan usaha atau tenaganya, adanya kewenangan , koordinasi dan pengawasan dalam suatu tujuan.

**Siagian** dalam bukunya “**Filsafat Administrasi”(1997:5)** sebagai berikut:

**Manajemen dapat di definisikan sebagai kemampuan atau keterampilan untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Dengan demikian dapat pula di katakan bahwa manajemen adalah inti dari organisasi karena manajemen merupakan alat pelaksana utama dari pada administrasi.**

Definisi tersebut mengundang perhatian kita pada kenyataan bahwa para manajer mencapai tujuan organisasi dengan cara mengatur orang-orang lain untuk melaksanakan apa saja yang perlu dalam pekerjaan, bukan dengan cara melaksanakan pekerjaan itu olehnya sendiri.

**Terry** dalam **Safari** dengan bukunya **“Manajemen Pengantar” (2001:3)** sebagai berikut:

**Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang di lakukan untuk menentukan serta mencari sasaran-sasaran yang telah di tentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber sumber lainnya.**

Dari definisi tersebut bahwa setiap organisasi mempunyai keterbatasan akan sumber daya manusia, uang dan fisik untuk mencapai tujuan organisasi. Keberhasilan mencapai tujuan tergantung pada pemilihan tujuan yang akan di capai dan cara menggunakan Sauber daya untuk mencapai tujuan tersebut. Manajemen menentukan keefektifan dan efisiensi kegiatan-kegiatan organisasi.

**Thoha** dalam **Silalahi** dengan bukunya **“Studi Tentang Ilmu Administrasi”(2003:136)** sebagai berikut:

**Manajemen sebagai aktivitas menggerakan segenap orang dan mengarahkan semua fasilitas yang di punyai oleh sekelompok orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan tertentu.**

Dari definisi tersebut menekankan bahwa manajemen dalam usaha mencapai tujuannya bukan hanya melalui dan atau mendayagunakan orang-orang, tetapi juga menggunakan dan mendayagunakan sumber-sumber seperti keuangan , perlengkapan, informasi, serta teknik dan metode tertentu. Dari pada itu, manajemen atau manajer mendayagunakan sumber daya manusia, bahan mentah, mesin, uang, waktu, dan ruang yang berbeda-beda ke dalam suatu usaha yang bermanfaat.

**Stoner** dalam **Sabardi** dengan bukunya **“Manajemen Pengantar”(20001:5)** sebagai berikut:

**Manajemen sebagai proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan, dan pengawasan anggota organisasi dan menggunakan semua sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah di tetapkan.**

Dari definisi di atas maka dapat di tarik beberapa pokok pikiran penting sebagai berikut:

1. **Proses**

**Proses adalah suatu cara yang sistematis untuk melakukan sesuatu. Manajemen di definisikan sebagai suatu proses karena semua manajer, apapun keahlian dan keterampilannya, terlibat dalam kegiatan-kegiatan yang saling berkaitan dalam upaya pencapaian tujuan organisasi.**

1. **Perencanaan**

**Ini menunjukan bahwa para manajer memikirkan tujuan dan kegiatannya sebelum melaksanakannya. Kegiatan mereka biasanya di dasarkan pada suatu cara, rencana atau logika, bukan asal tebaksaja.**

1. **Pengorganisasian**

**Ini berarti para manajer itu mengkoordinir sumber daya manusia dan sumber daya lain yang dimiliki organisasi. Sejauh mana efektifnya suatu organisasi tergantung pada kemampuannya mengarahkan sumber daya yang ada dalam mencapai tujuannya. Tentu saja dengan makin terpadu dan makin terarahnya pekerjaan akan menghasilkan efektivitas organisasi. Disinilah tugas manajer untuk mengkoordinasi.**

1. **Memimpin**

**Ini menunjukan bagaimana para manajer mengarahkan dan mempengaruhi bawahannya. Menggunakan orang lain untuk melakukan suatu tugas tertentu. Dengan menciptakan suasana yang tepat. Mereka membantu bawahannya bekerja secara baik.**

1. **Pengawasan**

**Ini berarti para manajer berusaha untuk meyakinkan bahwa organisasi bergerak dalam arah atau jalur tujuan. Apabila salah satu bagian dalam organisasi menuju arah yang salah, para manajer berusaha untuk mencari sebabnya dan kemudian mengarahkan kembali ke jalur tujuan yang benar.**

1. **Menggunakan semua sumber daya organisasi**

**Definisi ini menunjukan bahwa para manajer menggunakan semua sumber daya untuk mencapai tujuannya. Manusia merupakan sumber daya yang terpenting dalam suatu organisasi. Namun tanpa sumber daya yang lain maka penggunaan sumber daya manusia tidak akan optimal.**

1. **Upaya mencapai tujuan**

**Ini berarti bahwa manajer setiap organisasi berusaha untuk mencapai tujuan tertentu. Tujuan setiap organisasi berbeda-beda, tetapi apapun tujuan yang telah ditetapkan suatu organisasi, manajemen adalah proses untuk mencapai tujuan.**

* 1. **Pengertian Dan Ruang Lingkup Sumber Daya Manusia** 
     1. **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manusia selalu berfikir aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif pegawai meskipun alat alat yang di miliki perusahaan begitu canggihnya. Alat alat canggih yang di miliki perusahaan tidak ada manfaatnya bagi perusahaan, jika peran aktif pegawai tidak di ikut sertakan. Mengatur pegawai cukup sulit dan kompleks, karena mereka mempunyai pikiran, perasaan, status, keinginan dan latar belakang yang heterogen yang di bawa ke dalam organisasi. Pegawai tidak dapat di atur dan di kuasai sepenuhnya seperti mengatur mesin, modal atau gedung .

Peranan manusia dalam mewujudkan tujuan yang optimal pengaturan itu meliputi masalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian tenaga kerja untuk membantu terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat.

Berdasarkan pendapat **Ndraha** dalam buku **“pengembangan sumber daya manusia”** mengemukakan bahwa :

**“ sumber daya manusia atau human resources adalah penduduk yang siap, mau dan mampu memberi sumbangan terhadap usaha pencapaian tujuan organisasi”.(1999:7)**

Manajemen merupakan proses pemanfaatan sumber daya manusia dan juga sumber daya lainnya yang di proses secara efektif dan efisiensi untuk mencapai suatu tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia pada hakikatnya penerapan manajemen tersebut khusus untuk sumber daya manusia.

**Terry** yang di kutip oleh **Nawawi** dalam buku **“manajemen sumbar daya manusia”** pengertian dari manajemen adalah :

**manajemen adalah melakukan pencapaian tujuan organisasi yang sudah di tentukan sebelumnya dengan mempergunakan bantuan orang lain”. (1995:11)**

dari pengertian di atas, maka dapat di katakan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi dalam hal ini perusahaan yang telah di rencanakan sebelumnya tidak terlepas dari adanya campur tangan orang lain.

**Hasibuan** dalam bukunya **“manajemen sumber daya manusia”** adalah sebagai berikut:

**“manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat”. (2000:10)**

Definisi manajemen sumber daya manusia tersebut di atas memiliki jangkauan yang luas , pengelolaan sumber daya manusia tidak hanya menyangkut hal hal ketenagakerjaan aung terjadi di dalam organisasi saja, tetapi juga menjangkau lingkungan sekitar organisasi yaitu masyarakat yang ikut mempengaruhi perkembangan sumber daya manusiadi dalam organisasi.

**2.2.2 ruang lingkup manajemen sumber daya manusia**

Sesuai dengan pengertian sumber daya manusia yang telah di jelaskan di atas, maka sumber daya manusia dalam organisasi terdiri atas semua aktivitas dalam organisasi manajemen sumber daya yang berkaitan dengan berbagai kegiatan dan di klasifikasikan ke dalam berbagai fungsi.

fungsi fungsi operasional manajemen sumber daya manusia menurut **Mutiara S. Panggabean** dalam buku **“Manajemen Sumber Daya Manusia”** diantaranya :

1. **Pengadaan tenaga kerja**
2. **Perencanaan dan pengembangan karier**
3. **Penilaian prestasi kerja**
4. **Kompensasi**
5. **Keselamatan dan kesehatan kerja**
6. **Pemutusan hubungan kerja (2002:15)**
7. **Pengadaan tenaga kerja**

Fungsi pengadaan tenaga kerja yang di kenal sebagai fungsi pendahuluan terdiri atas analisis pekerjaan, perencanaan tenaga kerja, penarikan, dan seleksi.

Analisis pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan suatu proses penyelidikan yang sistematis untuk memahami tugas-tugas, keterampilan, dan pengetahuan, yang di butuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dalam sebuah organisasi. Jaminan sosial, prosedur kerja, gambaran umum sejarah, sifat perusahaan, dan manfaat-manfaat yang di peroleh karyawan baru.

Pelatihan

Suatu usaha untuk meningkatkan keterampilan karyawan untuk melakukan pekerjaan tertentu.

Pendidikan

Suatu usaha untuk meningkatkan pengetahuan atau pemahaman tentang suatu pekerjaan. Konsep ini bisa dikenal sebagai pengembangan.

1. **Perencanaan dan pengembangan karier**

Perencanaan karier adalah suatu proses yang memungkinkan seseorang untuk memilih tujuan karier dan mengenali cara atau jalur untuk mencapai tujuan tersebut. Sedangkan pengembangan karier adalah suatu pendekatan formal yang di ambil dan di gunakan organisasi untuk menjamin, agar orang-orang dengan kecakapan dan pengalaman yang layak yang tersedia ketika di butuhkan.

1. **Penilaian prestasi kerja**

Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah proses yang di tunjukan untuk memperoleh informasi tentang kinerja karyawan. Informasi ini dapat di gunakan sebagai input dalam melaksanakan hampir semua aktivitas MSDM lainnya, yaitu promosi, kenaikan gaji, pengembangan, dan pemutusan hubungan kerja .

1. **Kompensasi**

Kompensasi merupakan segala bentuk penghargaan (outcomes) yang di berikan kepada organisasi kepada karyawan atas distribusi (inputs) yang di berikan kepada organisasi. Kompensasi terdiri atas gaji pokok, insentif, dan kesejahteraan karyawan.

1. **Keselamatan dan kesehatan kerja**

Keselamatan kerja meliputi perlindungan karyawan dari kecelakaan di tempat kerja sedangkan kesehatan merujuk kepada kebebasan karyawan dari penyakit secara fisik maupun mental.

1. **Pemutusan hubungan kerja**

Pemutusan hubungan kerja dapat di definisikan sebagai kemungkinan hubungan kerja antara pekerja dan pengusaha sehingga berakhir pula hak dan kewajiban di antara mereka. Hal ini dapat di sebabkan oleh berbagai faktor

* 1. **Kinerja**
     1. **Pengertian kinerja**

Kinerja mempunyai kaitan erat dengan masalah produktivitas kerja karena merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi, hal ini berkaitan dengan usaha untuk mengadakan penilaian kinerja organisasi yang merupakan tolak ukur keberhasilan yang telah dicapai. Keberhasilan seseorang apabila menunjukkan peningkatan maka posisi dipertahankan sedangkan bila mengalami kemunduran maka mencari jalan lain untuk di perbaiki hal-hal yang kurang baik

Adapun beberapa jenis kinerja menurut Aman Sudarto (1999:3) :

* 1. **Kinerja organisasi, yaitu hasil kerja konkrit yang dapat diukur dari organisasi dan dapat dipengaruhi oleh kinerja sebagai alat ukur, sehingga ukuran kinerja tersebut dapat bersifat kuantitatif atau kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi orang.**
  2. **Kinerja proses, yaitu hasil kerja konkrit yang dapat diukur dari bekerjanya mekanisme kerja organisasi dipengaruhi oleh kinerja individu dan membutuhkan standar kinerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja lebih bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi organisasi.**
  3. **Kinerja individu, yaitu hasil kerja konkrit dan dapat diukur dari hasil kerja individu (produktivitas kerja), dipengaruhi oleh berbagai faktor dalam diri individu yang membutuhkan standar kerja sebagai alat ukur sehingga ukuran kinerja bersifat kualitatif dan tidak selalu mencerminkan potensi individu. Dengan adanya beberapa kinerja yang telah disebutkan di atas, kinerja perseorangan harus lebih diperhatikan karena kinerja orang merupakan hasil kumpulan kinerja seseorang.**

Dengan adanya beberapa kinerja yang telah disebutkan diatas, kinerja perseorangan harus lebih diperhatikan karena kinerja orang merupakan hasil kumpulan kinerja seseorang. Hal ini menunjukan bahwa pegawai mempunyai peranan yang sangat menentukan dalam suatu organisasi, oleh karena itu pegawai perlu berada pada kondisi unggul. Artinya mampu mewujudkan perubahan dengan secara inovaif dan proaktif.

Peneliti mengutip dan mengemukakan beberapa pengertian dan definisi kinerja yang di kemukakan oleh para ahli di antaranya :

Pengertian kinerjamenurut **Keban** dalam bukunya “**Enam Dimensi Administrasi Publik” (2004:192)**, adalah sebagai berikut :

**“pencapai hasil atau the degree of accomplishment. Dengan kata lain, kinerja merupakan tingkat pencapaian tujuan organisasi. Dengan demikian bahwa kinerja merupakan suatu tingkatan sejauh mana proses kegiatan organisasi itu memberikan hasil atau mencapai tujuan.”**

Sejalan dengan pengertian di atas Pengertian kinerjamenurut **August W. Smith (1982:393)** dalam **Sedarmayanti** dengan bukunya “**Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja” (2009:50)** adalah sebagai berikut :

**“*output drive from processes, human or otherwise* (kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses)”**

Dari beberapa pendapat pakar di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya atau sebagai gambaran mengenai tentang besar kecilnya hasil yang dicapai dari suatu kegiatan baik dilihat secara kualitas maupun kuantitas sesuai dengan visi, misi suatu organisasi yang bersangkutan.

Dengan demikian perlu kiranya menilai kinerja Kantor Kecamatan baleendah yang merupakan suatu organisasi dan berpengaruh besar dalam penyelenggaraan Pemerintahan Daerah, terutama sebagai ujung tombak pelaksana kebijakan di daerah. Dengan penilaian kinerja ini diharapkan mampu menjelaskan apakah Kantor Kecamatan Baleendah mampu melaksanakan fungsinya secara optimal dalam mewujudkan pelayanan kepada masyarakat.

* + 1. **Pengertian Pegawai**

Pengertian pegawaimenurut **A.W. Wiidjaja** dalam buku “**Administrasi Kepegawaian” (1995:15)**, adalah sebagai berikut:

**“Pegawai merupakan tenaga kerja manusia, jasmaniah maupun rohaniah (mental dan fikiran), yang senantiasa dibutuhkan dan karena itu menjadi salah satu modal pokok dalam badan usaha kerja sama untuk mencapai tujuan tertentu (organisasi)”.**

Istilah Pegawai menurut **A.W. Wiidjaja** dalam buku “**Administrasi Kepegawaian”** mengandung pengertian sebagai berikut:

1. **Menjadi anggota suatu usaha kerja sama (organisasi) dengan maksud memperoleh balas jasa/imbalan kompensasi atas jasa yang telah diberikan.**
2. **Berada di dalam sistem kerja yang sifatnya lugas/pamrih.**
3. **Berkedudukan sebagai “penerima kerja” dan berhadapan dengan “pemberi kerja” (majikan).**
4. **Kedudukan sebagai “penerima kerja” itu diperoleh setelah melalui proses penerimaan.**
5. **Dan akan menghadapi saat pemberhentian (pemutusan hubungan kerja antara “pemberi kerja” dengan “penerima kerja”). (1995:15)**

Dari rumusan di atas, peneliti dapat menyimpulkan bahwa pegawai adalah tenaga kerja manusia yang menjadi anggota suatu organisasi, mempunyai wewenang dalam suatu jabatan tertentu yang bertanggungjawab akan sebuah tugas untuk mencapai tujuan (organisasi), dan berhak mendapatkan balas jasa/imbalan kompensasi atas jasanya.

* + 1. **Pengertian Kinerja pegawai**

Pengertian kinerja Pegawai Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara** dalam bukunya “**Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan” (2000:67)** mengemukakan kinerja pegawai sebagai berikut

”**Kinerja pegawai adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.**

Dari pendapat di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai merupakan prestasi yang dicapai oleh seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi. Dari pemaparan di atas pula, maka dapat dikatakan bahwa kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan tertentu yang hendak dicapai selama periode waktu yang telah ditentukan organisasi.

* + 1. **Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor penentu pencapaian prestasi kerja atau kinerja individu dalam organisasi menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005:16-17) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individu Secara psikologis, individu yang normal adalah individu yang memiliki integritas yang tinggi antara fungsi psikis (rohani) dan fisiknya (jasmaniah). Dengan adanya integritas yang tinggi antara fungsi psikis dan fisik, maka individu tersebut memiliki konsentrasi diri yang baik. Konsentrasi yang baik ini merupakan modal utama individu manusia untuk mampu mengelola dan mendayagunakan potensi dirinya secara optimal dalam melaksanakan kegiatan atau aktivitas kerja sehari-hari dalam mencapai tujuan organisasi.
2. Faktor Lingkungan Organisasi Faktor lingkungan kerja organisasi sangat menunjang bagi individu dalam mencapai prestasi kerja. Faktor lingkungan organisasi yang dimaksud antara lain uraian jabatan yang jelas, autoritas yang memadai, target kerja yang menantang, pola komunikasi kerja efektif, hubungan kerja harmonis, iklim kerja respek dan dinamis, peluang berkarier dan fasilitas kerja yang relatif memadai.

* + 1. **Tujuan penilaian kinerja**

Menurut Attwood & Dimmock dalam Sedarmayanti (2010:264), menyatakan bahwa penilaian kinerja bertujuan untuk:

1. **Membantu meningkatkan kinerja.**
2. **Menetapkan sasaran bagi kinerja perorangan.**
3. **Menilai kebutuhan pelatihan dan pengembangan.**
4. **Menyepakati rencana untuk pengembangan karyawan di masa depan.**
5. **Menilai potensi di masa depan untuk kenaikan pangkat.**
6. **Memberi umpan balik kepada karyawan mengenai kinerja mereka.**
7. **Memberi konsultasi kepada karyawan mengenai peluang karier.**
8. **Menentukan taraf kinerja karyawan untuk maksud peninjauan gaji.**
9. **Mendorong pimpinan untuk berpikir cermat mengenai kinerja staf pada umumnya dan faktor yang mempengaruhinya, termasuk gaya kepemimpinan dan perilaku mereka sendiri.**
   * 1. **Kegunaan penilaian kinerja**

Menurut Sedarmayanti (2010:262-266), tujuan atau kegunaan sistem penilaian kinerja secara umum adalah meningkatkan kinerja karyawan dengan cara membantu mereka agar menyadari dan menggunakan seluruh potensi mereka dalam mewujudkan tujuan organisasi dan pipmpinan sebagai dasar mengambil keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan. Sedangkan secara spesifik kegunaan sistem penilaian kinerja ini adalah:

1. **Sebagai dasar pengambilan keputusan untuk:**
2. **Mempromosikan pekerjaan yang berprestasi.**
3. **Menindak pekerjaa yang kurang atau tidak berprestasi.**
4. **Melatih, memutasikan atau mendisiplinkan pekerjaan.**
5. **Memberi atau menunda kenaikan imbalan atau balas jasa.**
6. **Berfungsi sebagai masukan pokok dalam penerapan sistem penghargaan dan pemberian hukuman.**
7. **Sebagai kriteria untuk melakukan validasi tes atau menguji kasahan suatu alat tes caranya, hasil tes dikorelasikan dengan hasil penilaian kinerja untuk menguji hipotesis yang menyatakan bahwa score tes dapat meramalkan kinerja. Meskipun demikian, jika penilaian kerja tidak dilakukan secara tidak benar atau ada pertimbangan lain yang mempengaruhi hasil penilaian kinerja maka, penilaian kinerja tidak dapat digunakan secara sah unyuk tujuan apapun.**
8. **Memberikan umpan balik kepada karyawan, sehingga penilaian kinerja dapat berfungsi sebagai wahana pengembangan pribadi dan pengembangan karier.**
9. **Bila kebutuhan pengembangan pekerjaan dapat diidentifikasika, maka penilaian kinerja dapat membantu mementukan tujuan program pelatihan.**
10. **Jika tingkat kinerja karyawan dapat ditentukan secara tepat maka penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis masalah organisasi.**
    * 1. **Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut **Sedarmayanti** dalam bukunya “**Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja” (2009:264-265)**, menyatakan bahwa manfaat penilaian kerja adalah sebagai berikut:

1. **Meningkatkan prestasi kerja**

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

1. **Memberi kesempatan kerja yang adil**

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

1. **Kebutuhan pelatihan dan pengembangan**

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

1. **Penyesuaian kompensasi**

**Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi dan sebagainya.**

1. **Keputusan promosi dan emosi**

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

1. **Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan**

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

1. **Menilai proses rekrutmen dan seleksi**

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

* 1. **Indikator Kinerja**

Indikator kinerja didefinisikan sebagai ukuran kuantitatif dan /atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan. Oleh karena itu, indikator kinerja harus merupakan sesuatu yang akan diukur dan dihitung serta digunakan sebagai dasar untuk menilai maupun melihat tingkat kinerja suatu program yang dijalankan unit kerja. Dengan demikian, tanpa indikator kinerja, sulit bagi kita untuk menilai kinerja (keberhasilan atau kegagalan) kebijaksanaan / program/ kegiatan dan pada akhirnya kinerja instansi / unit kerja yang melaksanakan.

selanjutnya peneliti menetapkan Indikator meningkatkan kinerja pegawai menurut **Mitchell (1978:343)** dalam **Sedarmayanti** dengan bukunya **“Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja” (2009:50)** menguraiakan beberapa aspek kinerja antara lain:

1. **Kualitas kerja *(Quality of work)***
2. **Ketepatan waktu *(Promptness)***
3. **Inisiatif *(Initiatity)***
4. **Kemampuan *(Capability)***
5. **Komunikasi *(Cammunication)***

Berdasarkan definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa untuk meningkatkan kinerja pegawai di perlukan proses penilaian kinerja sebagai suatu sistem penilaian secara berkala terhadap kinerja pegawai yang mendukung kesuksesan organisasi atau yang terkait dengan pelaksanaan tugasnya. Proses penilaian dilakukan dengan membandingkan kinerja pegawai terhadap standar yang telah ditetapkan atau memperbandingkan kinerja antar pegawai yang memiliki kesamaan tugas.

Hasil kerja seseorang akan memberikan umpan balik bagi orang itu sendiri untuk selalu aktif melakukan pekerjaannya secara baik agar mendapatkan keuntungan untuk dirinya sendiri ataupun keuntungan untuk perusahaan. Kinerja diharapkan menghasilkan mutu pekerjaan yang baik serta jumlah pekerjaan yang sesuai standar.