

BAB II

GAMBARAN UMUM

2.1. Latar Belakang Pembentukan

Embrio organisasi Imigrasi pertama di Indonesia dalam *Stadsblad* 1913 No. 105 ditandai dengan pengangkatan pejabat dengan predikat Sekretaris Komisi Imigrasi di Batavia, Surabaya dan Semarang. Pada 1916 di Pontianak menyusul diangkat pula seorang Sekretaris Komisi Imigrasi. Lembaga keimigrasian pada waktu itu disebut sebagai *Immigratie Dients* (Ditjen. Imigrasi, 2004:16).

Pada tanggal 26 Januari 1950, lembaga Imigrasi Republik Indonesia berdiri dan diresmikan dibawah hirarki Departemen Kehakiman dan Hak Asasi Manusia RI. Hal tersebut merupakan pelaksanaan Persetujuan Konferensi Meja Bundar pada tanggal 27 Desember 1949 di Den Haag, Belanda yang ditandatangani oleh delegasi dari Indonesia dan delegasi dari Belanda dalam rangka penyerahan kedaulatan Indonesia oleh Pemerintah Belanda, terjadi penyerahan formil dan meteriil aparatur keimigrasi dari pemerintah Belanda kepada pemerintah Indonesia.

Pada tanggal tersebut, untuk pertama kali diangkat seorang Putera Indonesia sebagai Kepala Jawatan Imigrasi yaitu MR. Jusuf Adiwinata dengan Surat Penetapan Menteri Kehakiman Republik Indonesia Sertifikat No. JZ/30/16 tanggal 28 Januari 1950 yang berlaku surut sejak tanggal 26 Januari 1950, beliau adalah putera Banten yang sebelumnya adalah Residen Priangan Barat kemudian diangkat sebagai Pegawai Tinggi pada Kementerian Kehakiman Republik Indonesia Serikat. Sejak saat itulah dilakukan langkah-langkah kebijaksanaan dalam rangka pembenahan tubuh Jawatan dan peletakan dasar pengembangan Organisasi Imigrasi antara lain :

1. Pembukaan kantor-kantor Imigrasi, pelabuhan-pelabuhan pendaratan (*Airport/Seaport*), serta pos-pos Imigrasi;
2. Pendidikan dan Latihan Jabatan pada kader sebagai rekrutmen SDM Imigrasi;
3. Perumusan peraturan perundang-undangan di bidang keimigrasian seperti visa, paspor, pendaftaran orang asing, kewarganegaraan orang asing, kewarganegaraan dan lain-lain.

Jawatan Imigrasi saat itu yang secara hirarki berada di bawah Departemen Kehakiman Republik Indonesia dan momen inilah merupakan titik awal Imigrasi secara utuh menampakkan eksistensinya dan sejak saat itulah segenap insan Imigrasi memperingati hari ulang tahun Imigrasi pada setiap tanggal 26 Januari. Dalam perkembangan, yaitu pada 16 Februari 1964 istilah jawatan berubah menjadi Direktorat, sehingga Jawatan Imigrasi berubah menjadi Direktorat Jenderal Imigrasi, serta secara operasional maupun administratif di tempatkan dibawah Presidium Kabinet Kerja.

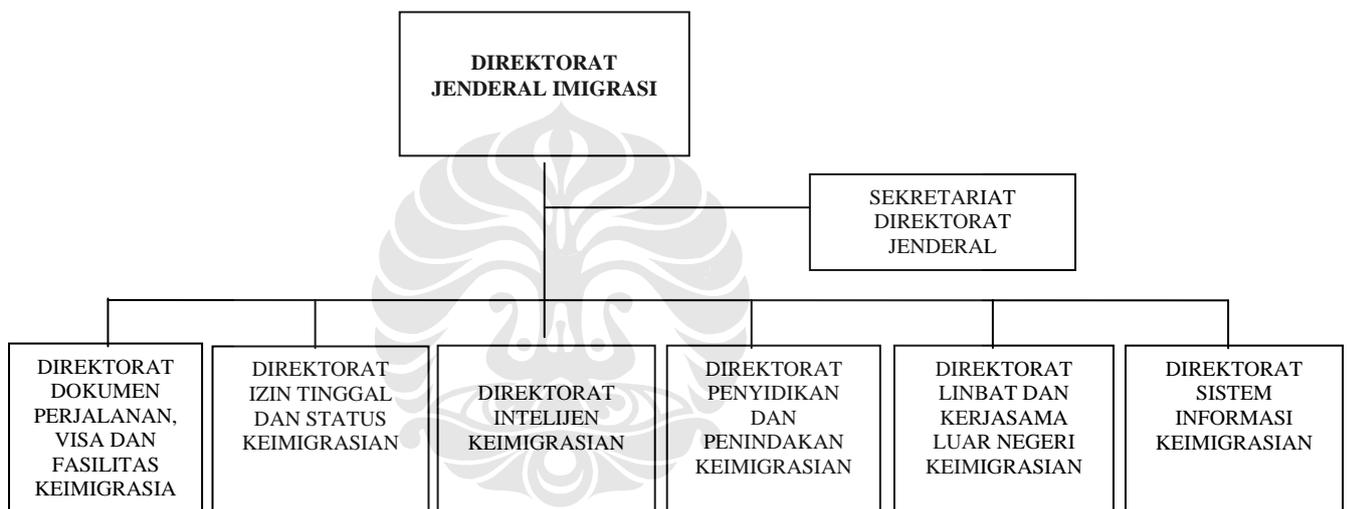
Sejarah keimigrasian Negara Republik Indonesia dapat dikatakan sedang mencari bentuknya yang tepat, yakni sampai berlakunya Undang-undang Nomor 3 Tahun 1992 tentang Keimigrasian yang sepenuhnya bersifat nasional. Dan pada saat ini jajaran Direktorat Jenderal Imigrasi sedang menyiapkan undang-undang keimigrasian yang baru yang lebih relevan dan antisipatif terhadap perkembangan di masa depan.

Seiring dengan kemajuan jaman dan semakin meningkatnya tingkat kejahatan antar Negara (*Transnational Organization Crime*) atau dikenal dengan TOC menuntut peran aktif dari jajaran Direktorat Jenderal Imigrasi yang lebih baik. Untuk mengantisipasi hal tersebut berdasarkan Surat Keputusan Menteri Hukum & HAM Reublik Indonesia Nomor M.03-PR.07.04 Tahun 2005 tanggal 07 Desember 2005 tentang Organisasi dan Tata kerja Departemen Hukum dan HAM RI, Direktorat Jenderal Imigrasi dibagi menjadi :

1. Sekretaris Direktorat Jenderal Imigrasi;
2. Direktorat Dokumen Perjalanan, Visa dan Fasilitas Keimigrasian;
3. Direktorat Izin Tinggal dan Status Keimigrasian;
4. Direktorat Penyidikan dan Penindakan Keimigrasian;
5. Direktorat Lintas Batas dan Kerjasama Luar Negeri Keimigrasian;
6. Direktorat Sistem Informasi Keimigrasian;
7. Direktorat Intelijen Keimigrasian.

2.2. Struktur Organisasi Direktorat Jenderal Imigrasi

Gambar 2.1.



Sumber : Peraturan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia R.I, Nomor M.03-PR.07.10 Tahun 2005, Tanggal 7 Desember 2005, tentang Organisasi dan Tata Kerja Departemen Hukum dan HAM RI.

2.3. Tugas dan Fungsi Kelembagaan Imigrasi

Kelembagaan Direktorat Jenderal Imigrasi terdiri dari :

- a. Direktorat Jenderal Imigrasi
Mempunyai tugas merumuskan dan melaksanakan kebijakan dan standarisasi teknis di bidang imigrasi.
- b. Sekretariat Direktorat Jenderal Imigrasi
Mempunyai tugas melaksanakan pemberian pelayanan teknis dan administrative kepada semua unsur pelaksana tugas di bidang keimigrasian di lingkungan Direktorat Jenderal.

Sekretariat Direktorat Jenderal terdiri dari :

- a. Bagian Penyusunan Program dan Laporan;
 - b. Bagian Kepegawaian;
 - c. Bagian Keuangan;
 - d. Bagian Perlengkapan dan Rumah Tangga;
 - e. Bagian Humas, Litigasi dan Tata Usaha.
- c. Direktorat Dokumen Perjalanan, Visa dan Fasilitas Keimigrasian
Mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang lalu lintas dan fasilitas keimigrasian.
 - d. Direktorat Izin Tinggal dan Status Keimigrasian
Mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang izin tinggal dan status keimigrasian berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal.
 - e. Direktorat Penyidikan dan Penindakan Keimigrasian
Mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang penyidikan dan penindakan keimigrasian berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal.
 - f. Direktorat Lintas Batas dan Kerjasama Luar Negeri Keimigrasian
Mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang lintas batas dan kerjasama luar negeri keimigrasian berdasarkan kebijakan teknis yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal.
 - g. Direktorat Sistem Informasi Keimigrasian
Mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang sistem informasi keimigrasian berdasarkan kebijakan yang ditetapkan oleh Direktur Jenderal.
 - h. Direktorat Intelijen Keimigrasian
Mempunyai tugas melaksanakan sebagian tugas Direktorat Jenderal di bidang penyusunan, pembinaan, bimbingan teknis intelijen dalam rangka penyajian produk intelijen keimigrasian.

Dalam operasionalisasi Direktorat Jenderal Imigrasi mempunyai 3 (tiga) fungsi yang disebut Trifungsi Imigrasi, yaitu :

1) Fungsi Pelayanan masyarakat;

Salah satu fungsi kemigrasian adalah penyelenggaraan pemerintahan atau administrasi Negara yang mencerminkan aspek pelayanan. Dari aspek itu Imigrasi dituntut untuk memberikan pelayanan prima di bidang keimigrasian; baik bagi WNI maupun WNA.

Pelayanan bagi WNI terdiri dari : (1) pemberian paspor/Surat Perjalanan Laksana Paspor (SPLP)/Pas Lintas Batas (PLB); dan (2) Pemberian tanda bertolak/masuk.

Pelayanan bagi WNA terdiri dari : (1) Pemberian Dokumen Keimigrasian (DOKIM) berupa: Kartu Izin Tinggal Terbatas (KITAS), Kartu Izin Tinggal Tetap (KITAP), Kemudahan Khusus Keimigrasian (DAHSUSKIM); (2) Perpanjangan izin tinggal meliputi: Visa Kunjungan Wisata (VKW), Visa Kunjungan Sosial Budaya (VKSB), Visa Kunjungan Usaha (VKU); (3) Perpanjangan DOKIM meliputi KITAS, KITAP, DAHSUSKIM; (4) Pemberian Izin Masuk Kembali, Izin Bertolak; dan (5) Pemberian Tanda Bertolak dan Masuk.

2) Fungsi Penegakkan Hukum;

Fungsi penegakkan hukum keimigrasian terhadap WNI ditujukan pada permasalahan : (1) Pemalsuan Identitas; (2) Pertanggungjawaban sponsor; (3) Kepemilikan paspor ganda; dan (4) Keterlibatan dalam pelanggaran aturan keimigrasian.

Penegakkan hukum kepada WNA ditujukan pada permasalahan : (1) Pemalsuan Identitas WNA; (2) Pendaftaran orang asing dan pemberian buku pengawasan orang asing; (3) Penyalahgunaan izin tinggal; (4)Masuk secara ilegal atau berada secara ilegal; (5)

Pemantauan/razia; dan (6) Kerawanan keimigrasian secara geografis dalam pelintasan.

3) Fungsi Keamanan.

Imigrasi berfungsi sebagai penjaga pintu gerbang Negara. Dikatakan demikian karena imigrasi merupakan institusi pertama dan terakhir yang menyaring kedatangan dan keberangkatan orang asing ke dan dari Wilayah RI. Fungsi keamanan yang ditujukan kepada WNA adalah : (1) Melakukan seleksi terhadap setiap maksud kedatangan orang asing melalui pemeriksaan permohonan visa; (2) Melakukan kerjasama dengan aparaturnya keamanan Negara lainnya khususnya di dalam memberikan supervisi perihal penegakan hukum keimigrasian; (3) Melakukan operasi intelijen keimigrasian bagi kepentingan keamanan Negara; dan (4) Melaksanakan pencegahan dan penangkalan, yaitu larangan bagi seseorang untuk meninggalkan Wilayah Indonesia dalam jangka waktu tertentu dan/atau larangan untuk memasuki wilayah Indonesia dalam waktu tertentu.

2.4. Visi dan Misi Direktorat Jenderal Imigrasi

Adapun visi Direktorat Jenderal Imigrasi adalah :

“Menjadikan insan Imigrasi yang profesional, berwibawa dan berwawasan global”.

Sedangkan misi Direktorat Jenderal Imigrasi adalah :

1. Melaksanakan pelayanan yang cepat.
2. Memberikan kemudahan yang berkualitas dalam pelayanan terhadap pelayanan masyarakat.
3. Melaksanakan pengawasan dan pemantauan orang asing dalam kerangka mengamankan serta menunjang pembangunan nasional.

2.5. Sasanti Imigrasi dan Panca Bakti Insan Imigrasi

Sasanti Imigrasi Direktorat Jenderal Imigrasi adalah :

“Bhumipura Yaksapurna Wibhawa”

yang artinya adalah Penjaga Pintu Gerbang Negara yang Berwibawa.

Panca Bakti Insan Imigrasi adalah :

1. Taqwa
2. Menjunjung tinggi kehormatan
3. Cendikia
4. Integritas pribadi
5. Inovatif

2.6. Komposisi jumlah pegawai Direktorat Jenderal Imigrasi

Direktorat Jenderal Imigrasi saat ini berkekuatan 596 personil (Daftar Bezzeting Kepegawaian Bulan Mei 2008) dengan komposisi jumlah pegawai di masing-masing unit kerja sebagai berikut :

1. Direktur Jenderal : 1
2. Sekretaris Direktorat Jenderal : 134
3. Direktorat Dokumen Perjalanan, Visa dan Fasilitas Keimigrasian : 172
4. Direktorat Penyidikan dan Penindakan Keimigrasian : 69
5. Direktorat Lintas Batas dan Kerjasama Luar Negeri Keimigrasian : 27
6. Direktorat Intelijen Keimigrasian : 31
7. Direktorat Izin Tinggal dan Status Keimigrasian : 68
8. Direktorat Sistem Informasi Keimigrasian : 94

BAB III

TINJAUAN PUSTAKA

Tinjauan Pustaka

Kerangka teori menyajikan beberapa teori yang berkaitan dengan tema penelitian yaitu kepemimpinan, pengembangan karir, dan kinerja serta digunakan sebagai landasan penelitian, hal ini diperoleh melalui studi literatur.

3.1. Pengertian Persepsi

Harapan para pegawai khususnya pada Direktorat Jenderal Imigrasi, terhadap kepemimpinan maupun peningkatan pengembangan karir sangat diharapkan oleh seluruh pegawai, pimpinan atau atasan. Maka fungsi sentral pimpinan terletak pada kemampuan pimpinan itu dalam merespon pengembangan karir bawahannya dan ini sangat ditentukan oleh kepemimpinan dan ini berpengaruh pada kinerja. Gibson (1995: 113), merumuskan bahwa persepsi menyangkut kognisi yang meliputi penafsiran terhadap objek, tanda-tanda dan orang dari sudut pengalaman yang bersangkutan. Disamping itu persepsi dipengaruhi oleh faktor-faktor peniruan, seleksi, gambaran tentang diri, situasi, kebutuhan dan perasaan.

3.2. Kinerja

3.2.1. Definisi Kinerja

Kinerja menurut Prawirosentoro (1999:5) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral etika. Kinerja karyawan lebih mengarah pada tingkatan prestasi kerja karyawan. Kinerja karyawan merefleksikan bagaimana karyawan memenuhi keperluan pekerjaan dengan baik. Mathis dan Jackson (2002:78) mendefinisikan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan dan

tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain :

1. Kuantitas keluaran
2. Kualitas keluaran
3. Jangka waktu keluaran
4. Kehadiran di tempat kerja
5. Sikap kooperatif

Menurut Prawirosentoro (1999:11) sumber daya manusia sebagai aktor yang berperan aktif dalam menggerakkan perusahaan/organisasi dalam mencapai tujuannya. Tercapainya tujuan perusahaan hanya dimungkinkan karena upaya para pelaku yang terdapat dalam perusahaan untuk berkinerja dengan baik. Kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institutional performance*) atau kinerja perusahaan (*corporate performance*) terdapat hubungan yang erat. Dengan perkataan lain apabila kinerja karyawan baik maka kemungkinan besar kinerja perusahaan juga baik. Kinerja seorang karyawan akan baik apabila ia mempunyai keahlian yang tinggi, bersedia bekerja karena gaji atau diberi upah sesuai dengan perjanjian dan mempunyai harapan (*expectation*) masa depan lebih baik.

Dengan demikian diperlukan adanya penilaian kinerja yang dapat diperoleh melalui manajemen kinerja yang efektif untuk mencapai peningkatan kinerja yang diinginkan.

3.2.2. Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja (*performance management*) menurut Armstrong (1998:24) adalah suatu upaya untuk memperoleh hasil terbaik dari organisasi, kelompok dan individu melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan persyaratan-persyaratan atribut atau kompetensi yang disetujui bersama. Manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus

didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Menurut Mathis dan Jackson (2002:77) sistem manajemen kinerja berusaha mengidentifikasi, mendorong, mengukur, mengevaluasi, meningkatkan dan memberi penghargaan terhadap kinerja karyawan. Secara lebih luas Dessler (2005:311) mengemukakan bahwa manajemen kinerja meliputi pula penetapan tujuan strategis organisasi/perusahaan yang dikonsolidasikan dengan penilaian kinerja dan pengembangan yang tersistem. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa kinerja pegawai mendukung pencapaian target strategis perusahaan/organisasi.

Bacal (2002:3) mengemukakan bahwa manajemen kinerja meliputi upaya membangun harapan yang jelas serta pemahaman tentang unsur-unsur :

1. Fungsi kerja sesuai yang diharapkan dari karyawan
2. Seberapa besar kontribusi pekerjaan karyawan bagi pencapaian tujuan
3. Apa arti konkretnya “Melakukan pekerjaan baik”
4. Bagaimana karyawan dan penyalinya bekerja sama untuk mempertahankan, memperbaiki maupun mengembangkan kinerja karyawan yang sudah ada sekarang.
5. Bagaimana prestasi kerja akan diukur.
6. Mengenali berbagai hambatan kinerja dan menyingkirkannya.

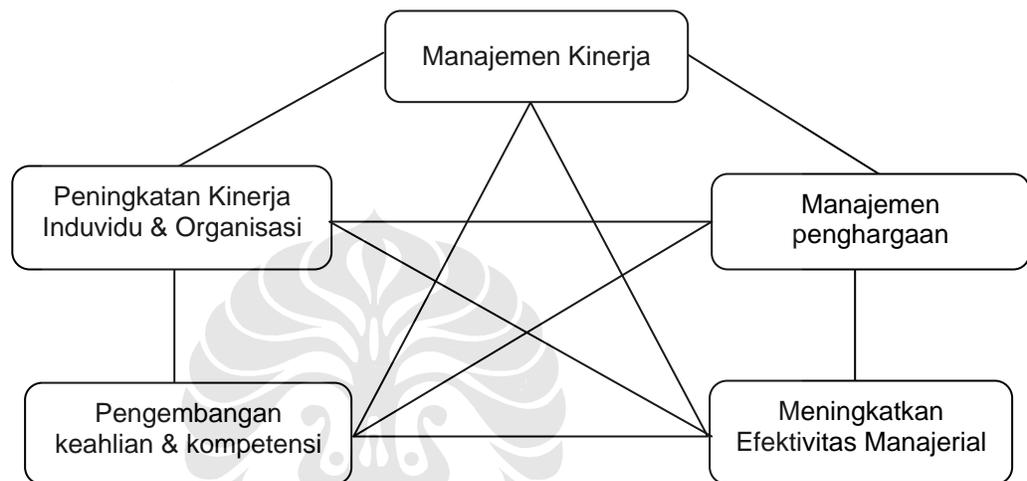
Mengelola kinerja sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan kooperatif antara karyawan, manager dan organisasi. Manajemen kinerja merupakan cara mencegah kinerja buruk dan bekerja sama meningkatkan kinerja. Yang lebih penting lagi manajemen kinerja berarti komunikasi dua arah yang berlangsung terus-menerus antara pengelola kinerja (Penyelia dan manajer) dan anggota staf.

Dalam kajiannya tentang manajemen kinerja, Amstrong (1994:25) menjelaskan bahwa penerapan manajemen kinerja secara khusus bertujuan untuk:

- a) meningkatkan secara berkelanjutan kinerja organisasi
- b) Berperan sebagai pendorong untuk melakukan perubahan dalam rangka membangun budaya yang berorientasi kinerja.
- c) Meningkatkan motivasi dan komitmen pegawai.
- d) Memudahkan individu untuk mengembangkan kemampuan meningkatkan kepuasan kerja dan mencapai pemanfaatan maksimal dari potensi individu untuk memperoleh keuntungan individu dan organisasi secara keseluruhan.
- e) Membangun hubungan kerja yang konstruktif dan terbuka diantara individu/karyawan dan dengan manajer dalam suatu proses dialog yang berkelanjutan seiring dengan aktivitas pekerjaan yang dilakukan.
- f) Memberikan perhatian pada pengetahuan dan kompetensi yang dibutuhkan untuk menciptakan efektivitas dan hal-hal yang perlu dilakukan untuk mengembangkannya.
- g) Menyediakan alat ukur dan penilaian kinerja yang akurat dan objektif terkait dengan target dan standar yang ditetapkan sehingga pegawai memperoleh umpan balik dari manajer tentang bagaimana pekerjaan yang telah dilakukan.
- h) Menudahkan pegawai dan manajer untuk menyusun rencana perbaikan dan metode untuk mengimplementasikan serta melakukan evaluasi atas program pelatihan dan pengembangan.
- i) Memberikan peluang kepada pegawai untuk mengekspresikan aspirasi dan perhatian tentang pekerjaan.
- j) Menyediakan landasan untuk memberikan penghargaan kepada pegawai/individu baik secara finansial maupun non finansial.
- k) Memberikan asistensi untuk memberdayakan pegawai.

Penerapan manajemen kinerja dalam suatu organisasi harus dilakukan secara terintegrasi antara proses kerja, manajemen, pengembangan sumber daya manusia. Gambaran integrasi dalam penerapan manajemen kinerja dapat dilihat pada bagan berikut ini, seperti yang dijelaskan Amstrong (1994:27).

Gambar 3.1
Bagan Manajemen Kinerja sebagai kekuatan terintegrasi



Sumber : Amstrong, Performance Manajement, Kogan Page Limited, London, 1994.

Manfaat manajemen kinerja bagi manager, karyawan dan organisasi adalah sebagai berikut:

a. Bagi Manajer

Melalui manajemen kinerja manager membantu karyawan dalam mengurangi kualitas kinerja yang rendah, pengulangan kesalahan yang sama dan berprastasi lebih rendah dibandingkan kemampuan pegawai yang sebenarnya.

Berikut ini manfaat manajemen kinerja bagi manager yaitu :

1. Mengurangi perlunya terlibat dalam semua hal.
2. Menghemat waktu dengan membantu para karyawan mengambil keputusan sendiri.
3. Mengurangi kesalahpahaman.

4. Mengurangi situasi dimana manajer tidak memiliki informasi saat dibutuhkan.
5. Mengurangi terulangnya berbagai kesalahan dan membantu manajer dan staf untuk mengidentifikasi sebab-sebab terjadinya kesalahan ataupun inefisiensi.

b. Bagi Karyawan

Manajemen kinerja dapat memecahkan keluhan-keluhan karyawan. Manajemen kinerja dapat menyediakan forum-forum terjadwal untuk mendiskusikan kemajuan kerja, sehingga karyawan dapat menerima umpan balik yang pegawai perlukan untuk menilai seberapa jauh pencapaian pegawai dan mengetahui dimana posisi pegawai. Bagian kritis dari proses manajemen kinerja adalah menemukan cara meningkatkan kinerja, bahwa sekalipun pada saat itu tidak ada masalah dalam kinerja. Manajemen kinerja akan memberikan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan keahlian dan kemampuan baru. Proses tersebut juga lebih memungkinkan untuk mengenali rintangan-rintangan peningkatan kinerja, seperti sumber daya yang tidak memadai.

c. Bagi organisasi

Organisasi bekerja lebih efektif apabila tujuan-tujuan organisasi, unit-unit kerja yang lebih kecil dan tanggungjawab semuanya terhubungkan. Bilamana orang-orang dalam organisasi memahami bagaimana pekerjaan pegawai memberikan kontribusi bagi keberhasilan organisasi, semangat dan produktivitas biasanya meningkat.

Dari hasil penelitian yang dilakukan oleh the Institute of Personnel Managemen, dalam Amstrong (1994:28) dijelaskan beberapa bukti empiris manfaat dari penerapan manajemen kinerja, berikut ini :

- a) Efektivitas organisasi meningkat (85%)
- b) Meningkatkan motivasi pegawai (54%)
- c) Memperbaiki program pelatihan dan pengembangan (54%)

- d) Terjadinya perubahan budaya berorientasi kinerja (54%)
- e) Merangsang dan memelihara keahlian pegawai (45%)

3.2.3. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi untuk menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukan penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan umpan balik kepada karyawan dalam upaya memperbaiki kinerjanya dan meningkatkan produktivitas organisasi, khususnya yang berkaitan dengan kebijaksanaan terhadap karyawan seperti tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan. Saat ini dengan lingkungan bisnis yang bersifat dinamis penilaian kinerja merupakan sesuatu yang sangat berarti bagi organisasi. Organisasi haruslah memilih kriteria secara subyektif maupun obyektif. Kriteria kinerja secara obyektif adalah evaluasi kinerja terhadap standar-standar spesifik, sedangkan ukuran secara subyektif adalah seberapa baik seorang karyawan bekerja keseluruhan.

Menurut Rivai (2004:87), penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggungjawab. Dalam prakteknya istilah penilaian kinerja (*performance appraisal*) dan evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dapat digunakan secara bergantian atau bersamaan karena pada dasarnya mempunyai maksud yang sama.

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) menurut Mathis dan Jackson (2002:81) adalah proses evaluasi seberapa baik karyawan mengerjakan, ketika dibandingkan dengan satu *set standard* dan kemudian mengkomunikasikannya dengan para karyawan. Penilaian kinerja disebut juga sebagai penilaian karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja dan penilaian

hasil pedoman. Penilaian kinerja menurut Armstrong (1998:56) adalah sebagai berikut :

1. Ukuran dihubungkan dengan hasil
2. Hasil harus dapat dikontrol oleh pemilik pekerjaan
3. Ukuran obyektif dan observabel
4. Data harus dapat diukur
5. Ukuran dapat digunakan dimanapun

Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan bagian yang terintegrasi dengan manajemen kinerja. Dengan menerapkan maka kinerja sesuai dengan objektif tiap-tiap unit organisasi dan tujuan strategis perusahaan. Spencer (1993:98) menyatakan bahwa banyak peneliti menulis faktor yang mempengaruhi prestasi kerja pegawai meliputi unsur-unsur kompetensi dasar pegawai : orientasi pada hasil, dampak dan pengaruh, pemikiran konseptual, pemikiran analitis, inisiatif, percaya diri, pengertian antar pribadi, orientasi pelayanan pelanggan, kepemimpinan, mencari informasi dan kerja sama. Dari pengertian yang disampaikan Spencer tersebut dapat dikatakan bahwa presentasi kerja atau kinerja seseorang tidak dapat dipisahkan dari faktor-faktor lain yang berhubungan dengan kinerja atau faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi baik buruknya kinerja seseorang. Pendapat mengenai hal-hal yang dapat berhubungan atau berpengaruh terhadap kinerja pegawai dinyatakan melalui teori atribusi yang bersifat internal atau disposisional (dihubungkan dengan sifat-sifat orang) dan yang bersifat eksternal atau situasional (yang dapat dihubungkan dengan lingkungan seseorang).

Faktor-faktor internal yang dimaksudkan adalah kemampuan, upaya (motivasi), kesulitan tugas atau nasib baik. Sedangkan faktor eksternal lebih banyak dikaitkan dengan situasi di luar jangkauannya, juga faktor lain seperti perilaku, sikap, tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, kendala sumber daya, keadaan ekonomi dan lain sebagainya. Sehingga kinerja seseorang akan

berhubungan dan dipengaruhi oleh faktor internal seperti motivasi yang ada yang merupakan upaya untuk melakukan kinerjanya dengan baik juga dipengaruhi oleh faktor eksternal seperti sikap atau perilaku teman kerja atau pimpinannya.

Selanjutnya dikemukakan oleh Timpe alih bahasa Sofyan (1992:283) menyebutkan bahwa penilaian kinerja yang efektif melibatkan komunikasi dua arah, dalam komunikasi ini atasan dan bawahan berbagi peluang untuk saling tukar menukar umpan balik yang konstruktif dan membangun yang akan meningkatkan keseluruhan kontribusi karyawan. Tanpa umpan balik setiap pegawai tidak mudah mempunyai gambaran kinerja pribadinya, apakah hasil kerjanya dihargai dan apa sebenarnya pendapat pimpinan tentang pribadi pegawai tersebut, sehingga penilaian memberi kesempatan kepada individu untuk melihat keseluruhan pekerjaan dan kinerjanya. Dari hasil penilaian kinerja setiap individu dalam organisasi baik rekan sejawat maupun atasannya tentang hasil kerja dan sikapnya dalam bekerja.

Menurut Dessler (2005:313) terdapat beberapa landasan bagi perlunya penerapan penilaian kinerja, yaitu pertama, penilaian kinerja berperan secara integral dalam proses manajemen kinerja, jika penilaian kinerja tidak dilakukan secara periodik maka perusahaan akan mengalami kesulitan dalam menjabarkan secara rinci tujuan strategis perusahaan ke dalam tujuan spesifik pegawai, kedua, penilaian kinerja dapat menjadi media bagi pimpinan dan pegawainya untuk merencanakan perbaikan yang terjadi akibat defisiensi penilaian, ketiga penilaian kinerja dapat digunakan sebagai referensi untuk merencanakan promosi karir pegawai yang dilandasi oleh evaluasi kekuatan dan kelemahan pegawai dalam menjalankan aktivitas pekerjaan dan keempat penilaian kinerja memberikan pengaruh bagi peningkatan gaji dan juga keputusan pemimpin untuk mempromosikan jabatan pegawai.

Menurut Rivai (2004:89) penilaian kinerja digunakan untuk :

1. Mengetahui pengembangan, yang meliputi :
 - identifikasi kebutuhan pelatihan
 - umpan balik kinerja
 - menentukan transfer dan penugasan
 - identifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan
2. Pengembangan keputusan administrasi, yang meliputi :
 - keputusan untuk menentukan gaji, promosi, mempertahankan atau memberhentikan karyawan
 - pengakuan kinerja karyawan
 - pemutusan hubungan kerja
 - mengidentifikasikan yang buruk

Secara rinci penilaian kinerja mempunyai indikator-indikator yang disajikan pedoman penilaian kerja pegawai dan dijadikan pula sebagai rujukan atas hasil penilaian kinerja. Beberapa ahli berpendapat tentang indikator-indikator yang dipakai dalam rangka penilaian kinerja. Menurut Mondy dan Noe (1990:393) Berikut ini mengenai beberapa indikator untuk mengukur kinerja adalah :

1. *Quantity of work* (banyaknya pekerjaan)
2. *Quality of work* (kualitas pekerjaan)
3. *Job knowledge* (pengetahuan tentang pekerjaan)
4. *Creativeness* (kreativitas)
5. *Cooperation* (kerjasama)
6. *Dependability* (dapat diandalkan)
7. *Initiative* (Inisiatif)
8. *Personal qualities* (kualitas pribadi)

Menurut Amstrong (1994:62) "*Performance measure may refer to such matters as income generation, sales, output, units processed, productivity, costs, delivery-to-time, take up a service, speed of realtion on turnround, achievement of quality standards or customer/client reactions*".

Pendapat lain yaitu dikemukakan oleh Mitchell dalam Sedarmayanti (2007:259) memberikan sejumlah ruang lingkup aspek-aspek yang perlu dinilai dalam menilai kinerja seseorang yaitu : kualitas pekerjaan (*Quality of work*), ketepatan (*promptness*), inisiatif (*initiative*), kemampuan (*capability*) dan komunikasi (*communication*).

Dari beberapa pendapat para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa ukuran kinerja sangat bervariasi sesuai dengan bidang dari masing-masing organisasi, sehingga penilaian kinerja dari beberapa organisasi yang berbeda mempunyai bentuk penilaian yang berbeda pula. Dengan demikian masing-masing organisasi mempunyai standar yang telah ditetapkan secara intern dalam organisasinya.

3.3. Kepemimpinan

3.3.1. Pengertian Kepemimpinan

Banyak literatur yang memberikan pengertian tentang kepemimpinan secara berbeda. Locke (1997:9) melukiskan kepemimpinan sebagai suatu proses membujuk (*inducing*) orang-orang lain menuju sasaran bersama. Definisi tersebut mencakup tiga elemen berikut:

- a. Kepemimpinan merupakan suatu konsep relasi (*relational concept*). Kepemimpinan hanya ada dalam proses relasi dengan orang lain (para pengikut). Apabila tidak ada pengikut maka tidak ada pemimpin. Tersirat dalam definisi ini adalah premis bahwa pemimpin yang efektif harus mengetahui bagaimana membangkitkan inspirasi dan berelasi dengan para pengikut mereka.
- b. Kepemimpinan merupakan suatu proses. Untuk dapat memimpin, pemimpin harus memahami bahwa kepemimpinan lebih dari sekedar menduduki otoritas. Kendati posisi otoritas yang diformalkan mungkin sangat mendorong proses kepemimpinan, namun sekedar menduduki posisi itu tidak menandai seseorang untuk menjadi pemimpin.

- c. Kepemimpinan harus membujuk orang-orang lain untuk mengambil tindakan. Pemimpin membujuk pengikutnya melalui berbagai cara, seperti menggunakan otoritas legitimasi, menciptakan model (menjadi teladan), penetapan sasaran, memberi imbalan dan hukuman, restrukturisasi organisasi dan mengkomunikasikan visi.

Demikian juga menurut Sondang (1994:2) mengartikan kepemimpinan sebagai kemampuan ketrampilan seseorang yang menduduki jabatan sebagai pemimpin suatu satuan kerja untuk mempengaruhi perilaku orang lain terutama bawahannya, untuk berpikir dan bertindak sedemikian rupa sehingga melalui perilaku yang positif memberikan sumbangsih nyata dalam pencapaian tujuan organisasi. Pendapat Sondang tersebut dapat dijelaskan bahwa pengaruh seorang pemimpin sangat besar sekali dalam mencapai tujuan organisasi khususnya dalam kinerja organisasi tersebut.

Sedangkan kepemimpinan menurut Ivancevich (2001:50) adalah sebagai berikut :

"Leader must orchestra the distinctive skills, experiences, personalities and motives of individuals. Leader also must facilitate the interaction that occur within work groups"

Pendapat Ivancevich tersebut menyatakan bahwa seorang pemimpin harus menyatukan berbagai keahlian, pengalaman, kepribadian dan motivasi setiap individu yang dipimpinnya. Selain itu pemimpin juga harus memfasilitasi interaksi yang terjadi diantara kelompok dalam organisasi. Dari pendapat tersebut disimpulkan bahwa seorang pemimpin harus memiliki kemampuan untuk memadukan seluruh potensi sumber daya manusia yang dipimpinnya.

Menurut teguh (2003:55), kepemimpinan adalah kekuatan dinamik yang merangsang motivasi dan koordinasi organisasi dalam mencapai tujuan. Pendapat tersebut menyatakan bahwa kepemimpinan sangat berperan penting dalam memotivasi dan mengkoordinasi seluruh potensi sumber daya manusia dalam organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Dari beberapa definisi kepemimpinan diatas pada dasarnya mengandung kesamaan asumsi yang bersifat umum seperti :

1. Dalam satu fenomena kelompok melibatkan interaksi dua orang atau lebih.
2. Melibatkan proses mempengaruhi, dimana pengaruh yang sengaja (*intentional influence*) digunakan oleh pemimpin terhadap bawahan.

3.3.2. Pendekatan Studi Kepemimpinan

Fiedler dan Charmer dalam kata pengantar bukunya yang berjudul *Leadership and Effective Management*, mengemukakan bahwa persoalan utama kepemimpinan dapat di bagi ke dalam tiga masalah pokok, yaitu : bagaimana seseorang dapat menjadi seorang pemimpin, bagaimana para pemimpin itu berperilaku dan apa yang membuat pemimpin itu berhasil. Sehubungan dengan masalah di atas, studi kepemimpinan yang terdiri dari berbagai macam pendekatan pada hakekatnya merupakan suatu usaha untuk menjawab atau memberikan pemecahan persoalan yang terkandung di dalam ketiga permasalahan tersebut. Hampir seluruh penelitian kepemimpinan dapat dikelompokkan ke dalam empat macam pendekatan yaitu pendekatan pengaruh kewibawaan, sifat, perilaku dan situasional.

Berikut uraian keempat pendekatan tersebut :

a. Pendekatan pengaruh kewibawaan (*power influence approach*)

Menurut pendekatan ini keberhasilan pemimpin di pandang dari segi sumber dan terjadinya sejumlah kewibawaan yang ada pada para pemimpin dan dengan cara bagaimana para pemimpin menggunakan kewibawaan tersebut kepada bawahan. Pendekatan ini menekankan proses saling mempengaruhi, sifat timbal balik dan pentingnya pertukaran hubungan kerjasama antara pimpinan dan bawahan. Sumber kewibawaan tersebut berasal dari : *legitimate power* (bawahan melakukan sesuatu karena pemimpin memiliki kekuasaan untuk meminta bawahan dan bawahan

mempunyai kewajiban untuk menuruti atau mematuhi), *coersive power* (bawahan mengerjakan sesuatu agar dapat terhindar dari hukuman yang dimiliki oleh pemimpin), *reward power* (bawahan mengerjakan sesuatu agar memperoleh penghargaan yang dimiliki oleh pemimpin), *referent power* (bawahan melakukan sesuatu karena bawahan merasa kagum terhadap pemimpin), *expert power* (bawahan mengerjakan sesuatu karena bawahan percaya pemimpin memiliki pengetahuan khusus dan keahlian serta mengetahui apa yang diperlukan).

b. Pendekatan Sifat (*The trait approach*)

Pendekatan ini menekankan pada kualitas pemimpin. Keberhasilan pemimpin ditandai oleh daya kecakapan luar biasa yang dimiliki oleh pemimpin, seperti tidak kenal lelah, instuisi tajam, wawasan masa depan yang luas dan kecakapan meyakinkan yang sangat menarik. Menurut pendekatan sifat, seseorang menjadi pemimpin karena sifat-sifatnya yang dibawa sejak lahir, bukan karena dibuat atau dilatih. Berdasarkan pendekatan sifat, keberhasilan seorang pemimpin tidak hanya dipengaruhi sifat-sifat pribadi, melainkan ditentukan pula oleh ketrampilan/keahlian pribadi pemimpin.

c. Pendekatan Perilaku (*The behaviour approach*)

Pendekatan perilaku merupakan pendekatan yang berdasarkan pemikiran bahwa keberhasilan atau kegagalan pemimpin ditentukan oleh sikap dan gaya kepemimpinan yang dilakukan oleh pemimpin dalam kegiatan sehari-hari dalam hal memberi perintah, membagi tugas dan wewenang, cara berkomunikasi, cara mendorong semangat kerja bawahan, cara memberi bimbingan dan pengawasan, cara membina disiplin kerja bawahan serta mengambil keputusan.

Pendekatan perilaku menekankan pentingnya perilaku yang dapat diamati yang dilakukan oleh para pemimpin dari sifat pribadi atau sumber kewibawaan yang dimiliki. Oleh sebab itu pendekatan perilaku mempergunakan acuan sifat pribadi dan kewibawaan. Kemampuan perilaku secara konseptual telah berkembang ke dalam berbagai macam cara dan berbagai macam tingkatan abstraksi.

d. Pendekatan situasional (*Situational approach*)

Pendekatan situasional menekankan pada ciri-ciri pribadi pemimpin dan situasi, pendekatan ini mengemukakan dan mencoba mengukur atau memperkirakan ciri-ciri pribadi dan membentuk pemimpin dengan garis pedoman perilaku yang bermanfaat yang didasarkan kepada kombinasi dan kemungkinan yang bersifat kepribadian dan situasional. Pendekatan situasional merupakan teori yang berusaha mencari jalan tengah antara pandangan yang mengatakan adanya asas-asas organisasi dan manajemen yang bersifat universal dan pandangan yang berpendapat bahwa tiap organisasi adalah unik dan memiliki situasi yang berbeda-beda sehingga harus dihadapi dengan gaya kepemimpinan tertentu. Pendekatan situasional bukan hanya merupakan hal yang penting bagi kompleksitas yang bersifat interaktif dan fenomena kepemimpinan, tetapi membantu cara pemimpin yang potensial dengan konsep-konsep yang berguna untuk menilai situasi yang bermacam-macam dan untuk menunjukkan perilaku kepemimpinan yang tepat berdasarkan situasi. Pendekatan situasional mengatakan bahwa kepemimpinan tidak ditentukan oleh sifat pribadi melainkan oleh syarat situasi sosial.

3.3.3. Gaya kepemimpinan

Seorang pemimpin dapat melakukan berbagai cara dalam kegiatan mempengaruhi atau memberi motivasi orang lain/bawahan agar melakukan

tindakan-tindakan yang mengarah terhadap pencapaian tujuan. Cara ini mencerminkan sikap dan pandangan pemimpin terhadap orang yang dipimpinnya dan merupakan gaya kepemimpinan. Dalam melaksanakan tugas tiap pemimpin mempunyai gaya kepemimpinan yang berbeda.

Secara umum gaya kepemimpinan dapat dibedakan menjadi tiga macam gaya :

A. Otokratis, ciri-ciri :

- a. Semua determinasi kebijakan dilakukan oleh pemimpin.
- b. Teknik dari langkah-langkah aktivitas ditentukan oleh pejabat satu, persatu, hingga langkah mendatang senantiasa tidak pasti.
- c. Pemimpin biasanya mendikte tugas pekerjaan khusus dan teman sekerja setiap anggota.
- d. Dominator cenderung bersikap pribadi dalam pujian dan kritik pekerjaan setiap anggota, tidak turut serta dalam partisipasi kelompok secara aktif kecuali memberikan demonstrasi.

B. Demokratis, ciri-ciri :

- a. Semua kebijakan merupakan pembahasan kelompok dan keputusan kelompok yang dirangsang dan dibantu pemimpin.
- b. Perspektif aktivitas dicapai selama diskusi berlangsung, dilukiskan langkah-langkah umum kearah tujuan kelompok dan apabila diperlakukan nasehat teknis maka pemimpin menyarankan dua atau lebih banyak prosedur-prosedur.
- c. Para anggota bebas untuk bekerja dengan siapa yang mereka kehendaki dan pembagian tugas terserah pada kelompok.
- d. Pemimpin bersifat obyektif dalam pujian dan kritiknya dan dia berusaha untuk menjadi anggota kelompok secara mental.

- C. Kendali bebas, ciri-ciri :
- a. Kebebasan lengkap untuk keputusan kelompok atau individual dengan minimum partisipasi pemimpin.
 - b. Macam-macam bahan disediakan oleh pemimpin, dan dia akan menyediakan keterangan apabila diminta.
 - c. Pemimpin tidak berpartisipasi sama sekali.
 - d. Komentar spontan yang tidak frekuen atas aktivitas-aktivitas anggota dan dia tidak berusaha sama sekali untuk menilai atau mengatur kejadian-kejadian.

3.3.4. Manajemen dan Kepemimpinan

Sampai saat ini masih ada perbedaan persepsi pemahaman terhadap manajemen dan kepemimpinan. Perbedaan mendasar antara keduanya dapat dijelaskan bahwa kepemimpinan secara umum adalah hubungan antara atasan dan bawahan untuk mempengaruhi orang lain melakukan sesuatu yang diinginkan. Adair (1993:90) memberikan pengertian kepemimpinan adalah "Mengerjakan segala sesuatu melalui orang lain (sendiri maupun kelompok) untuk mencapai target yang telah ditentukan secara efektif".

Selanjutnya dikatakan oleh Prasetya (1997:4) bahwa secara teknis manajemen diartikan sebagai Kiat (strategi) menggabungkan antara ilmu dan seni mengatur atau mengelola sumber daya manusia dan non manusia yang dimiliki organisasi, agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efisien.

Pengertian kepemimpinan maupun manajemen yang dikemukakan oleh pakar di atas dapat ditarik satu kesamaan, bahwa baik dalam kepemimpinan maupun manajemen terkandung unsur : pencapaian tujuan dan kerjasama, sumber daya yang dikelola. Sedangkan perbedaannya adalah terletak pada operasionalisasi organisasi yaitu kepemimpinan operasional organisasi harus secara efektif (berdaya guna) dan manajemen operasional organisasi harus secara efisien (berhasil guna), sebagaimana dikatakan oleh Werther Jr.

(1993:211) bahwa *"Leadership is working on the system, while management is working in the system"*. Pendapat tersebut dapat diartikan bahwa kepemimpinan bekerja pada suatu sistem sedangkan manajemen bekerja dalam sistem.

Memperhatikan persamaan dan perbedaan antara manajemen dan kepemimpinan maka dapat diambil makna bahwa antara manajemen dan kepemimpinan bersifat saling melengkapi. Oleh karena itu, dalam menilai apa yang dilakukan seorang pemimpin yang efektif dapat dilihat dari cara bagaimana dia mendelegasikan tugas, berkomunikasi, memotivasi anak buahnya, bagaimana dia melaksanakan tugasnya, dan lain sebagainya.

Dalam konteks lingkungan organisasi yang dinamis maka seorang pemimpin dituntut untuk memainkan peran strategis. Hitt, Ireland dan Hoskisson (2003:386) mendefinisikan kepemimpinan strategis sebagai berikut : *.....'the ability to anticipate, envision, maintain flexibility and empower other to create strategic changes as necessary"*. Untuk itu, seorang pemimpin harus mampu memobilisasi seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi yang dipimpinya, meliputi sumber daya fisik, kelembagaan, teknologi, finansial, sumberdaya manusia, reputasi dan inovasi. Dengan memobilisasi sumber daya manusia, reputasi dan inovasi. Dengan memobilisasi sumber daya tersebut perubahan lingkungan dapat dengan cepat diantisipasi melalui peningkatan kinerja perusahaan/organisasi. Lebih lanjut, Hitt, Ireland dan Hoskinsson (2003:386) menjelaskan bahwa intisari dari kepemimpinan strategis adalah "*....the ability to manage the firm's operations effectively and sustain a high performance over time"*.

Terkait dengan peranan kepemimpinan bagi peningkatan kinerja pegawai maka fungsi kepemimpinan memegang peranan yang sangat penting. Fungsi kepemimpinan menurut Nawawi (2006:74) adalah sebagai berikut :

a. Fungsi instruksi

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi satu arah. Pemimpin sebagai pengambil keputusan berfungsi memerintahkan pelaksanaannya pada orang-orang yang dipimpin. Pemimpin sebagai komunikator merupakan pihak yang menentukan apa (isi perintah), bagaimana (cara mengerjakan perintah), bilamana (waktu memulai, melaksanakan dan melaporkan hasilnya) , dan dimana (tempat mengerjakan perintah) agar keputusan dapat diwujudkan secara efektif. Fungsi orang yang dipimpin (anggota kelompok/organisasi) hanyalah melaksanakan perintah. Inisiatif tentang segala sesuatu yang ada kaitannya dengan perintah itu, sepenuhnya merupakan fungsi pemimpin.

Fungsi ini berarti juga keputusan yang ditetapkan pimpinan tidak akan ada artinya tanpa kemampuan mewujudkan atau menterjemahkannya menjadi instruksi/perintah. Selanjutnya perintah tidak akan ada artinya jika tidak dilaksanakan. Oleh karena itu sejalan dengan pengertian kepemimpinan, intinya adalah kemampuan pimpinan menggerakkan orang lain agar melaksanakan perintah, yang bersumber dari keputusan yang telah ditetapkan.

b. Fungsi konsultatif

Fungsi ini berlangsung dan bersifat komunikasi dua arah, meskipun pelaksanaannya sangat tergantung pada pihak pemimpin. Pada tahap pertama dalam usaha menetapkan keputusan, pemimpin kerap kali memerlukan bahan pertimbangan, yang mengharuskannya berkonsultasi dengan orang-orang yang dipimpinnya. Konsultasi itu dapat dilakukannya secara terbatas hanya dengan orang-orang tertentu saja, yang dinilainya mempunyai berbagai bahan informasi yang diperlukannya dalam menetapkan keputusan. Disamping itu

mungkin pula konsultasi itu dilakukannya untuk mendengarkan pendapat dan saran, apabila suatu keputusan yang direncanakannya ditetapkan. Selanjutnya konsultasi dapat pula dilakukan secara meluas melalui pertemuan dengan sebagian besar atau semua anggota kelompok/organisasi. Konsultasi seperti itu dilakukan apabila keputusan yang akan ditetapkan sifat sangat prinsipil (penting), baik bagi kelompok/organisasi maupun sebagian besar/seluruh anggotanya.

Dengan menjalankan fungsi konsultatif dapat diharapkan keputusan-keputusan pimpinan, akan mendapat dukungan dan lebih mudah menginstruksikannya, sehingga kepemimpinan berlangsung efektif. Fungsi konsultatif ini mengharuskan pimpinan belajar menjadi pendengar yang baik, yang biasanya tidak mudah melaksanakannya, mengingat pemimpin lebih banyak menjalankan peranan sebagai pihak yang didengarkan. Untuk itu pemimpin harus meyakinkan dirinya bahwa dari siapapun juga selalu mungkin diperoleh gagasan, aspirasi, saran dan pendapat yang konstruktif bagi pengembangan kepemimpinannya.

c. Fungsi partisipatif

Fungsi ini tidak sekedar berlangsung dan bersifat dua arah, tetapi juga berwujud pelaksanaan hubungan manusia yang efektif, antara pemimpin dengan dan sesama orang yang dipimpin. Dalam menjalankan fungsi ini pemimpin berusaha mengaktifkan orang-orang yang dipimpinya, baik dalam keikutsertaan mengambil keputusan maupun dalam melaksanakannya. Setiap anggota kelompoknya memperoleh kesempatan yang sama untuk berpartisipasi dalam melaksanakan kegiatan yang dijabarkan dari tugas-tugas pokok, sesuai dengan posisi/jabatan masing-masing. Partisipasi tidak berarti bebas berbuat semaunya, tetapi dilakukan secara terkendali dan terarah berupa kerja sama dengan tidak mencampuri atau mengambil tugas pokok orang lain.

d. Fungsi delegatif

Fungsi ini dilaksanakan dengan memberikan pelimpahan wewenang membuat/menetapkan keputusan, baik melalui persetujuan maupun tanpa persetujuan dari pimpinan. Fungsi ini mengharuskan pemimpin memilah-milah tugas pokok organisasinya dan mengevaluasi yang dapat dan tidak dapat dilimpahkan pada orang-orang yang dipercayainya. Fungsi delegasi pada dasarnya berarti kepercayaan. Pemimpin harus bersedia dan dapat mempercayai orang-orang lain, sesuai dengan posisi/jabatannya, apabila diberi/mendapat pelimpahan wewenang. Sedang penerima delegasi harus mampu memelihara kepercayaan itu, dengan melaksanakannya secara bertanggung jawab.

Fungsi pendelegasian harus diwujudkan seorang pemimpin karena kemajuan dan perkembangan kelompok/organisasinya tidak mungkin diwujudkannya sendiri. Pemimpin seorang diri tidak akan dapat berbuat banyak dan bahkan mungkin tidak ada artinya sama sekali. Oleh karena itu sebagian wewenangnya perlu didelegasikan pada para pembantunya, agar dapat dilaksanakan secara efektif dan efisien.

e. Fungsi pengendalian

Fungsi ini cenderung bersifat komunikasi satu arah, meskipun tidak mustahil untuk dilakukan dengan cara komunikasi dua arah. Fungsi pengendalian bermaksud bahwa kepemimpinan yang sukses/efektif mampu mengatur aktivitas anggotanya secara terarah dan dalam koordinasi yang efektif, sehingga memungkinkan tercapainya tujuan bersama secara maksimal. Sehubungan dengan itu berarti fungsi pengendalian dapat diwujudkan melalui kegiatan bimbingan, pengarahan, koordinasi, dan pengawasan. Dalam kegiatan tersebut pemimpin harus aktif, namun tidak mustahil untuk dilakukan dengan mengikutsertakan anggota kelompok/organisasinya.

Fungsi pengendalian selanjutnya dapat dilaksanakan melalui kegiatan pengawasan (control) terhadap pelaksanaan volume dan beban kerja atau

perintah pimpinan. Pengawasan dapat dilakukakn sebagai kegiatan preventif. Disamping itu pengawasan dapat dilakukan sebagai kegiatan kuratif, yang bertujuan untuk memperbaiki dan menyempurnakan kekeliruan atau kesalahan yang sudah terjadi.

Menurut Hitt, Ireland & Hoskinsson (2003:387) Kepemimpinan strategis yang efektif akan menjalankan fungsi-fungsi kepemimpinan tersebut untuk mengarahkan pandangan pegawai mencapai target jangka panjang; meminta umpan balik dan saran korektif dari para ahli, atasannya dan pegawai berkaitan dengan visi dan keputusan yang telah diambil.

Salah satu langkah kunci dalam penerapan kepemimpinan strategis adalah membangun modal sumber daya manusia (*human capital*). Menurut Hitt, Ireland dan Hoskinsson (2003;397) human capital adalah “...*the knowledge and skills of a firm’s entire workforce*”. Dalam pandangan ini, sumber daya manusia digolongkan sebagai modal oleh karena itu memerlukan investasi. Semakin pentingnya modal manusia telah memberikan pengaruh besar dalam aktivitas manajemen sumber daya manusia.

Berkaitan dengan pandangan ini, ketiga ahli tersebut menjelaskan bahwa setiap pemimpin strategis dituntut memiliki keahlian yang dibutuhkan untuk mengembangkan modal manusia yang berada di dalam tanggung jawabnya. Tantangan ini menjadi penting karena pada dasarnya pemimpin yang strategis memiliki tanggungjawab dan kebutuhan untuk meningkatkan kemampuan pengelolaan sumber daya manusia.

3.3.5. Hubungan Kepemimpinan dengan Kinerja

Menurut Davis (dalam Danim, 2004:18) tanpa kepemimpinan organisasi hanya merupakan kelompok manusia yang kacau, tidak teratur dan tidak akan dapat melahirkan perilaku. Keterkaitan kepemimpinan terhadap kinerja karyawan ini akan tampak ketika atasan melakukan penilaian terhadap kinerja karyawan atau bawahannya. Apabila penilaian mengindikasikan

kinerjanya buruk, maka biasanya pegawai tidak di promosikan, dirotasi atau mutasi bahkan dapat dimutasi namun ke tempat dimana pegawai mendapatkan gembengan yang tingkat pengawasannya lebih ketat. Bahkan apabila pegawai melakukan kesalahan yang berat dalam bekerja atau perilaku yang buruk, maka pegawai akan diberi sanksi baik ringan, sedang ataupun berat, sesuai peraturan PP nomor 30 tentang Peraturan Kepegawaian. Pada tahap penilaian tersebut, pimpinan menilai pegawai dan pimpinan memberikan hasil penilaian berupa DP3 atau dapat berupa hasil rapat Staf yang diadakan pimpinan. Dengan demikian kepemimpinan seseorang sangat mempengaruhi kinerja bawahannya atau pegawai.

3.4. Pengembangan Karir

3.4.1. Definisi Karir

Karir adalah semua pekerjaan yang dijalani seseorang sepanjang kehidupan kerjanya. Karir adalah pola pengalaman yang berhubungan dengan pekerjaan dan aktivitas yang dilakukan seseorang dalam kehidupan kerjanya (Werther & Davis, 1996:311).

A career is the pattern of work-related experiences (e.g., job position, job duties, and subjective interpretations about work-related events) and activities over span of the person's work life (Ivancevich, 1992:546).

Karir adalah serangkaian posisi yang berhubungan dengan kerja, entah dibayar atau tidak, yang membantu seseorang bertumbuh dalam keterampilan, keberhasilan, dan pemenuhan kerja (Dessler, 1997:46).

Karir tidak dapat didefinisikan sebagai pekerjaan atau suatu fungsi pekerjaan, tetapi merupakan suatu rangkaian pekerjaan atau posisi yang dihubungkan dengan elemen-elemen, seperti : training, pendidikan dan lain sebagainya (Haywood, 1993:42).

Dari beberapa definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa karir adalah serangkaian posisi yang dicapai oleh seseorang pegawai selama masa kerjanya, dimana posisi tersebut dicapai setelah seseorang memenuhi persyaratan untuk

mencapai posisi tersebut, persyaratan tersebut seperti training, pendidikan, dan sebagainya.

3.4.2. Manajemen Karir

Salah satu fungsi penting manajemen karir adalah membuat perencanaan karir. Perencanaan karir tidak hanya menguntungkan pegawai secara perseorangan, tetapi juga menguntungkan organisasi. Organisasi mendapat jaminan tersedianya pegawai-pegawai yang cakap pada saat dibutuhkan organisasi. Bagi pegawai program perencanaan karir memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyelidiki minat, kebutuhan, dan pilihan karir dalam organisasi. Bagi pegawai program perencanaan karir memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyelidiki minat, kebutuhan, dan pilihan karir dalam organisasi. Melalui proses perencanaan karir pegawai-pegawai dibantu untuk menentukan tujuan-tujuan realistic dan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan yang diperlukan untuk jabatan-jabatan sasaran. Pengertian tentang perencanaan karir sendiri telah dikutip beberapa penulis mengatakan sebagai berikut :

Perencanaan karir adalah proses pertimbangan mendalam yang melaluinya seseorang menjadi sadar akan ketrampilan, minat, pengetahuan, motivasi, karakteristik personil lainnya (Dessler, 1997:46).

Perencanaan karir yang efektif siegel/Myrtle (1985:151) mengatakan :

Like many organizational processes, career planning must dual needs if it is to be effective. On one hand, it has to serve the organization's need for qualified and highly productive workers. On the other it has to meet the individual requirements or workers who have specific needs and aspiration.

Bahwa perencanaan karir adalah proses dengan mana individu merencanakan kehidupan kerja mereka. Melalui perencanaan karir seorang individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir dan merencanakan aktivitas

pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karir haruslah sesuai antara tujuan pribadi dan kesempatan yang secara realistis tersedia.

3.4.3. Perencanaan Karir

Salah satu fungsi penting manajemen karir adalah membuat perencanaan karir. Perencanaan karir tidak hanya menguntungkan pegawai secara perseorangan, tetapi juga menguntungkan organisasi. Organisasi mendapat jaminan tersedianya pegawai-pegawai yang cakap pada saat dibutuhkan organisasi. Bagi pegawai program perencanaan karir memberikan kesempatan kepada pegawai untuk menyelidiki minat, kebutuhan, dan pilihan karir dalam organisasi. Melalui proses perencanaan karir pegawai dapat dibantu untuk menentukan tujuan yang realistic dan untuk mengembangkan kecakapan dan kemampuan yang diperlukan untuk jabatan-jabatan sasaran.

Pengertian perencanaan karir sebagai berikut :

Career planning is the by which one select career goals and the path to those goals (Werther & Davis, 1996:311).

Perencanaan karir adalah proses pertimbangan mendalam yang melaluinya seseorang menjadi sadar akan ketrampilan, minat, pengetahuan, motivasi dan karakteristik personil lainnya (Dessler, 1997:46).

Perencanaan karir yang efektif Siegel/Myrtle (1985:151) mengatakan :

Like many organizational processes, career planning must meet dual needs if it is to be effective. On one hand, it has to serve the organization's need for qualified and highly productive workers. On the other it has to meet the individual requirement of workers who have specific needs and aspiration.

Dari uraian diatas maka dapat disimpulkan bahwa perencanaan karir adalah proses dengan mana individu merencanakan kehidupan kerja mereka. Melalui perencanaan karir seorang individu mengevaluasi kemampuan dan minatnya sendiri, mempertimbangkan kesempatan karir alternatif, menyusun tujuan karir dan merencanakan aktivitas pengembangan praktis. Fokus utama dalam perencanaan karir haruslah sesuai antara tujuan pribadi dan kesempatan yang secara realistis tersedia.

3.4.4. Pola Karir

Idealnya pola karir menurut Gaertner (1998:331) harus merefleksikan tiga aspek yaitu : tujuan dan strategi organisasi, pola pengembangan sumber daya manusia, dan posisi penilaian bagi karyawan.

a. Tujuan dan strategi organisasi

Pola karir harus merefleksikan dan mendukung budaya dan strategi suatu organisasi. Jenjang karir mencapai puncak pimpinan suatu organisasi menunjukkan tantangan terpenting yang harus dihadapi dalam organisasi. Pola karir juga merefleksikan struktur dan kultur suatu organisasi (tingkat pendidikan karyawan *entry level*, kemungkinan promosi, dan lain-lain). Pola karir harus sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan dan strategi organisasi.

b. Pengembangan sumber daya manusia

Pola karir harus menunjukkan tujuan manajemen sumber daya manusia suatu organisasi yaitu melatih dan mengembangkan karyawan untuk posisi mendatang, mensosialisasikan norma-norma dan nilai-nilai perusahaan, dan karir memberikan fungsi *sorting*, *screening* dalam mengelola sumber daya manusia.

c. Posisi penilaian karyawan

Pola karir harus memiliki mekanisme internal yang memungkinkan fungsi *sorting*, *screening* dan pengembangan karyawan. Digunakannya posisi penilaian memungkinkan organisasi mempersiapkan karyawannya untuk posisi-posisi mendatang. Aspek kritis posisi penilaian ini adalah menilai dan mengembangkan keahlian dan kemampuan yang diperlukan organisasi lini yang lebih tinggi. Posisi penilaian perlu dikelola dan senantiasa dievaluasi dengan baik.

Dengan demikian pola karir harus dipahami sebagai sumber stabilitas dalam organisasi yang memungkinkan rekrutmen, pelatihan dan mobilitas kerja dilakukan secara adil. Kebijakan organisasi tentang apa yang harus dilakukan dalam menjalankan organisasi harus tercermin secara jelas dalam pola pengembangan karirnya.

3.4.5. Teori tentang pengembangan karir

Bahwa Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 pasal 12 ayat (2) tentang pokok-pokok Kepegawaian menyebutkan bahwa pembinaan merupakan bagian dari manajemen pegawai negeri sipil. Dalam melaksanakan pembinaan di lingkungan pegawai negeri sipil didasarkan “sistem prestasi dan sistem karir” yang dititik beratkan pada prestasi kerja”. Dalam konteks kebijaksanaan manajemen pegawai negeri sipil, kedua sistem tersebut harus menjadi landasan dalam pengembangan karir pegawai negeri sipil. Pada tingkat pelaksanaan kedua sistem tersebut akan tercermin dalam persyaratan-persyaratan, misalnya persyaratan untuk pengangkatan dalam suatu jabatan, promosi, mutasi dan sebagainya.

Pengembangan karir dari (Dessler, 1997:46) adalah proses mengidentifikasi potensi karir pegawai, dan mencari serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut.

Pengembangan karir adalah proses mengidentifikasikan potensi karir pegawai, dan mencari serta menerapkan cara-cara yang tepat untuk mengembangkan potensi tersebut (Prasetya, 1997:159)

Pengembangan karir (Gouzali, 1996:104) merupakan proses dan kegiatan mempersiapkan seorang karyawan untuk menduduki jabatan dalam organisasi atau perusahaan, yang akan dilakukan di masa datang.

Dari pengertian diatas dapat disimpulkan bahwa pengembangan karir adalah suatu proses kegiatan mengidentifikasikan potensi pegawai dan meningkatkan kemampuannya yang diperlukan untuk menduduki suatu jabatan dalam suatu organisasi dimasa datang. Peningkatan kemampuan tersebut dapat melalui berbagai upaya mulai pendidikan, latihan maupun di luar diklat, sehingga pegawai dapat menunjukkan kinerja yang optimal dalam melaksanakan pekerjaan.

Bilamana pengembangan karir ini direncanakan dan dilaksanakan dengan baik dapat menimbulkan motivasi para pegawai untuk mengembangkan diri dan

kemampuannya, dapat membangkitkan semangat, dan gairah kerja, serta memberikan kepuasan pegawai, yang pada akhirnya upaya pemberdayaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja organisasi dapat terwujud. Selain itu juga akan memberi keuntungan bukan saja pegawai secara individual tetapi juga organisasi secara keseluruhan.

3.4.6. Beberapa faktor yang berperan dalam pengembangan karir

Keberhasilan proses pengembangan karir tidak hanya penting bagi pegawai tetapi juga bagi organisasi secara keseluruhan. Menurut Gouzali, (1996:113) ada beberapa faktor yang berperan dalam pengembangan karir, yaitu :

a. Kebijakan organisasi

Adalah faktor legalitas sebagai landasan hukum yang digunakan sebagai pedoman untuk melaksanakan pengembangan pegawai, yaitu berupa Undang-Undang, Peraturan Pemerintah, Keputusan Menteri dan ketentuan lainnya di bidang kepegawaian yang mengatur dan dijadikan pedoman untuk melaksanakan pengembangan karir. Kebijakan organisasi akan menentukan :

- ada tidaknya kesempatan pengembangan karir
- luas sempatnya kesempatan pengembangan karir
- jelas tidaknya aturan main dalam pengembangan karir
- berlaku adil tidaknya pengembangan karir

b. Prestasi kerja

Adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai atas tugas dan tanggung jawab yang diberikan telah diselesaikan dengan baik sesuai rencana. Ukurannya tentu setiap organisasi berbeda-beda, akan tetapi jika semua pekerjaan yang menjadi tugas dan tanggung jawabnya diselesaikan sesuai dengan rencana berarti dapat dikatakan sebagai prestasi.

c. Latar belakang pendidikan

Pendidikan disini adalah pendidikan formal. Pendidikan ini berperan untuk dipertimbangkan, bahkan menjadi persyaratan utama yang harus dipenuhi

seorang pegawai untuk melangkah menuju karir berikutnya. Dalam pegawai negeri pendidikan formal dijadikan dasar pertama untuk pengangkatan dalam pangkat dan golongan ruang gaji.

d. Diklat yang telah diikuti

Diklat ini biasanya diselenggarakan oleh organisasi sendiri, dan diikuti oleh para pegawai yang oleh organisasinya akan dipromosikan menduduki suatu jabatan tertentu. Seperti di lingkungan pegawai negeri dikenal Diklat struktural, Diklat Fungsional, dan Diklat Teknis.

e. Pengalaman kerja

Pengalaman kerja dimaksud adalah mengacu pada masa kerja yang dihitung sejak pegawai yang bersangkutan mulai diangkat menjadi pegawai (tetap) dalam suatu organisasi. Pengalaman kerja ini juga akan berperan dalam pengembangan karir, karena dengan pengalaman kerja tersebut terjadi proses pembelajaran sehingga seorang pegawai dapat memperoleh kecakapan dan keterampilan kerja.

f. Kesetiaan pada organisasi

Kesetiaan disini adalah kesetiaan seorang pegawai dalam memegang teguh rahasia jabatan yang dipegangnya maupun organisasi secara keseluruhan yang dapat merusak nama baik organisasi, pada ketentuan organisasi yang berlaku, dan tidak melakukan tindakan-tindakan yang melawan hukum atas nama organisasinya.

Di lingkungan pegawai negeri yang dimaksud kesetiaan tentu mengacu pada peraturan Pemerintah Nomor 10 Tahun 1979 tentang Penilaian Pelaksanaan Pekerjaan (DP3).

g. Hubungan antara manusia

Hubungan antar manusia adalah komunikasi baik vertikal maupun horizontal yang mendukung pelaksanaan untuk kelancaran pelaksanaan tugas maupun dalam rangka komunikasi yang bersifat informal. Hal ini penting karena manusia

bekerja dalam suatu organisasi tidak sendirian, seorang pegawai harus bekerjasama dengan atasan langsung maupun rekan sekerja.

Dari uraian tersebut dapat ditarik kesimpulan bahwa pengembangan karir merupakan pendekatan formal yang dilakukan organisasi untuk menjamin sumber daya manusia dalam organisasi mempunyai kualitas dan kemampuan serta pengalaman yang sesuai ketika dibutuhkan. Oleh karena itu organisasi perlu mengelola karir dengan baik supaya semangat dan produktivitas karyawan tetap terjaga dan mampu mendorong karyawan untuk selalu melakukan hal yang terbaik dan menghindari frustrasi kerja yang berakibat penurunan kinerja organisasi. Dengan demikian pembinaan dan pengembangan karir akan meningkatkan efektivitas dan kreativitas sumber daya manusia dalam upaya mendukung pencapaian tujuan organisasi.

3.4.7. Hubungan Pengembangan Karir terhadap Kinerja Pegawai

Betapapun baiknya suatu rencana karir yang telah dibuat oleh seseorang pegawai disertai oleh suatu tujuan karir yang wajar dan realistis, rencana tersebut tidak akan menjadi kenyataan tanpa adanya pengembangan karir yang sistematis dan programatis, karena definisi perencanaan termasuk perencanaan karir adalah keputusan seseorang yang diambil sekarang tentang hal-hal yang akan dikerjakan dimasa depan (Siagian, 2004:215). Pengembangan karir secara mendalam menanamkan sifat memiliki bagi organisasi yang dapat mempengaruhi terhadap kinerja pegawai (Dessler, 2003:48).

Penilaian terhadap kinerja pegawai adalah gambaran yang tepat sebagai pengembangan karir dimasa yang akan datang. Hal tersebut berkaitan terhadap hubungan motivator dan yang diberi motivasi dan juga berpengaruh terhadap hubungan, baik antara seluruh individu menjadi terinovasi, membuat mereka lebih erat seperti saudara yang saling mengerti (Scholtes, 1998:100).

Pengembangan karir pegawai yang baik dan terencana akan berdampak terhadap kinerja pegawai yang tinggi pula, dengan perkataan lain terdapat hubungan timbal balik antara pengembangan karir terhadap kinerja pegawai.

3.5. Hipotesis Penelitian

Dari hasil teori yang berkaitan dengan rumusan masalah yang dilanjutkan dengan menyusun tujuan penelitian dan kerangka konseptual maka diajukan hipotesis sebagai berikut :

- Ho : Ditolak apabila tidak ada pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan karir terhadap pegawai Direktorat Jenderal Imigrasi.
- Ha : Diterima apabila ada Pengaruh Kepemimpinan dan Pengembangan karir terhadap pegawai Direktorat Jenderal Imigrasi.

