



## EVALUASI KINERJA DALAM ORGANISASI KEPENDIDIKAN

**Moh. Nasir**

STAI Hasan Jufri Bawean, Indonesia

Email: mohammadnashir7@gmail.com

---

DOI: -

Received: 17-10-2020

Accepted: 10-11-2022

Published: 22-11-2022

---

### Abstract:

Performance evaluation is a method and procedure for evaluating and monitoring the performance of a person, group, or institution in accordance with performance standards or goals that have been determined in an educational institution or organization. The fairest way to reward employees is through performance reviews. Performance evaluations are conducted to ensure that educational institutions are meeting their goals and objectives, as well as to find out where they stand and how well they are achieving their goals. It is very important to find out if there are delays or deflections so that they can be corrected immediately so that the goals or targets are met.

**Keywords:** *performance evaluation, organizational, educational*

### Abstrak:

Evaluasi kinerja adalah metode dan prosedur untuk mengevaluasi dan memantau kinerja seseorang, kelompok, atau lembaga sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang telah ditentukan dalam suatu lembaga pendidikan atau organisasi. Cara paling adil untuk memberi penghargaan kepada karyawan adalah melalui tinjauan kinerja. evaluasi kinerja dilakukan untuk memastikan bahwa lembaga pendidikan memenuhi tujuan dan sasaran mereka, serta untuk mengetahui di mana mereka berdiri dan seberapa baik mereka mencapai tujuan mereka. Hal ini sangat penting untuk mengetahui apakah ada keterlambatan atau defleksi sehingga dapat segera diperbaiki sehingga tujuan atau target terpenuhi dapat digunakan untuk berbagai tujuan di seluruh sektor lembaga pendidikan baik negeri maupun swasta karena mengevaluasi kinerja organisasi.

**Kata kunci:** *evaluasi kinerja, organisasi, kependidikan*

## **PENDAHULUAN**

Salah satu persoalan penting dalam organisasi kependidikan adalah evaluasi kinerja guru dan pegawai. Ketidaktepatan dalam melakukan evaluasi kinerja guru dan pegawai akan berdampak negatif pada kinerja mereka dalam melaksanakan kewajibannya sebagai guru atau pegawai sehingga sangat penting sekali adanya evaluasi kinerja untuk meningkatkan mutu dan kualitas pendidikan di lembaga- lembaga yang ada di Indonesia ini. Tujuan diadakannya tinjauan kinerja terutama untuk menilai seberapa baik pegawai telah melaksanakan tugasnya dan seberapa profesional seorang guru. Beberapa lembaga swasta dan negeri mengevaluasi kinerja guru atau pegawai dengan cara yang tidak tepat, tidak sesuai dengan keadaan lembaga, yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya. Akibatnya, banyak guru dan pegawai yang kinerjanya turun akhirnya berhenti karena hasil yang tidak sesuai.

Ada aspek internal dan eksternal yang mempengaruhi kinerja seorang guru atau karyawan. Faktor-faktor yang dianggap internal antara lain motivasi, kepribadian, kemampuan mengajar, pertumbuhan profesional, komunikasi, dan kesehatan. Faktor yang dianggap eksternal antara lain upah dan kompensasi, sarana dan prasarana, lingkungan kerja, dan kepemimpinan (Rachman et al., 2022). Untuk menjaga kelangsungan lembaga dan meningkatkan produktivitas, diperlukan kinerja pegawai yang optimal. Karena itu perlu adanya pemberian kompensasi yang mendukung motivasi karyawan dalam rangka meningkatkan kinerja karyawan, tidak ada instansi yang dapat menghindari pemberian kompensasi, yang merupakan salah satu hal terpenting dalam membangun motivasi kerja karyawan. Hal ini akan dapat menghasilkan pekerjaan yang berkualitas serta hasil atau kinerja yang memuaskan ketika berkembang. motivasi yang kuat.

Untuk mendorong tingkat kinerja karyawan yang paling produktif memerlukan tempat kerja yang ramah. Harapan dan keinginan berlimpah dalam hubungan sehari-hari antara atasan dan bawahan. Tingkat kinerja pada akhirnya dipengaruhi oleh perbedaan perkiraan dan harapan antara atasan dan

bawahan, yang sering sedikit berbeda. Kinerja adalah hasil kerja seseorang secara keseluruhan ketika ia melaksanakan tanggung jawabnya, seperti memenuhi standar kerja, tujuan, atau kriteria yang telah ditentukan sebelumnya dan disepakati oleh kedua belah pihak (Dedi Rianto Rahadi, 2010).

Istilah "evaluasi kerja", mengacu pada metode penilaian hasil kerja yang lebih formal dan lebih objektif. Ukuran dan kriteria evaluasi kinerja ditentukan. Meskipun subjektivitas tidak dapat dihilangkan sama sekali dan sulit untuk mengukur aspek yang akan dievaluasi, evaluasi lebih dipandu oleh standar daripada oleh siapa yang menilai. Alhasil, penilaian tidak terlalu bergantung pada siapa yang menilai.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja guru menentukan tinggi atau rendahnya kinerja guru. Jones menyatakan dalam kasus ini bahwa "banyak faktor yang berkontribusi terhadap kinerja yang buruk, termasuk: (1) kemampuan individu, (2) kemampuan manajer, (3) kesenjangan proses, (4) masalah lingkungan, (5) keadaan pribadi, dan (6) motivasi." Wood dan rekan menyelidiki faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu (*job performance*) sebagai fungsi dari hubungan antara karakteristik individu (*individual atribut*), kerja keras (*work effort*), dan dukungan organisasi (*organizational support*) (Dedi Rianto Rahadi, 2010).

Pada penelitian Ambar Sri Lestari tahun 2013 dengan judul "Analisis Penilaian Kinerja Lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Balanced Scorecard: Penerapannya Dalam Sistem Manajemen Strategis: Studi Kasus Pada Universitas Brawijaya Malang) membahas bagaimana membangun balanced scorecard, meliputi menentukan tujuan strategis, ukuran, target, inisiatif, dan mengimplementasikan *balanced scorecard* pada organisasi public (Ambar Sri Lestari, 2013). Sedangkan pada tulisan ini menjelaskan bagaimana evaluasi kinerja dalam organisasi kependidikan yang meliputi identifikasi masalah organisasi, pendekatan tentang teori perilaku dan pengembangan keterampilan dan sikap.

Di era globalisasi terdapat berbagai tantangan organisasi untuk mewujudkan kinerja yang lebih baik, yang tidak hanya dituntut bagi sektor priavte, namun sektor public pun dituntut hal yang sama. Dalam menghadapi era global ini, maka keunggulan kompetitif suatu negara terhadap negara lainnya adalah menjadi faktor penentu agar mampu bertahan, berperan dan bersaing. Untuk melanggengkan keberadaannya, keunggulan tersebut juga harus berkelanjutan. Keunggulan kompetitif yang berkelanjutan merupakan faktor yang penting dalam tujuan akhirnya, yaitu kinerja yang menghasilkan keuntungan. Untuk itulah di dalam sebuah organisasi ataupun lembaga harus memiliki orang-orang yang juga berkualitas yang mampu memberikan kontribusi yang baik bagi organisasi atau lembaganya. Kinerja karyawan tidak boleh hanya dibiarkan berjalan begitu saja, tentunya butuh dipandu agar berfungsi dan berjalan sebagaimana mestinya. Oleh karena itu, organisasi atau lembaga harus meninjau bagaimana kemampuan karyawan, kemampuan manajer, kesenjangan prosesnya, masalah lingkungan yang dihadapi, situasi pribadi serta motivasi yang dapat memberikan dorongan kepada karyawan. Dari masalah diatas pada tulisan ini akan membahas tentang evaluasi kinerja, bagaimana mengidentifikasi masalah dalam organisasi, pendekatan tentang teori perilaku dan bagaimana pengembangan keterampilan dan sikapnya.

## **METODE PENELITIAN**

Metode yang digunakan penelitian ini adalah metode penelitian kepustakaan, yaitu suatu kegiatan yang melibatkan pengumpulan item yang berhubungan dengan penelitian dari jurnal, ilmuwan, literatur, dan penulis. Tinjauan pustaka ini dilakukan untuk mengumpulkan materi teoritis sehingga peneliti memiliki landasan teori yang kokoh sebagai hasil ilmiah.

## **PEMBAHASAN**

### **1. Evaluasi Kinerja**

Dalam buku A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, Leon C. Mengginson mengemukakan penilaian kinerja atau penilaian kinerja karyawan: "Penilaian

kinerja adalah suatu proses yang digunakan oleh pimpinan untuk menilai karyawan, apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya berdasarkan tugas dan tanggung jawabnya. " Menurut Andrew E. Sikula, "evaluasi karyawan adalah penilaian sistematis terhadap pekerjaan karyawan dan potensi yang dapat dikembangkan". Proses menafsirkan atau menentukan nilai, kualitas, atau status suatu benda, orang, atau benda (barang). "

Dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah evaluasi sistematis yang dilakukan dengan tujuan mempelajari hasil kerja karyawan dan kinerja organisasi. Selanjutnya, digunakan untuk memilih kebutuhan pelatihan kerja yang sesuai, mengkomunikasikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga mereka dapat melakukan pekerjaan yang lebih baik di masa depan, dan berfungsi sebagai dasar untuk menentukan kebijakan promosi atau penentuan upah (A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2007).

Dalam buku lain, evaluasi kinerja diartikan sebagai penilai-pejabat yang melakukan penilaian (*appraiser*) mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai-pegawai yang dinilai (*appraise*) yang didokumentasikan secara formal untuk menilai kinerja ternilai dengan membandingkannya dengan standar kerjanya secara periodik untuk membantu pengambilan keputusan manajemen SDM (wirawan, 2009).

Proses penilaian kinerja mengomunikasikan delapan hal kepada karyawan: (1) umpan balik formal, teratur, dan tercatat kepada karyawan; (2) dokumentasi arsip kepegawaian yang nantinya dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan promosi; (3) alat untuk mengidentifikasi bagaimana kinerja dapat ditingkatkan; (4) kesempatan untuk mengenali apa yang merupakan kekuatan dan kesuksesan; (5) batu loncatan untuk perencanaan kinerja untuk tahun berikutnya; (6) informasi tentang bagaimana karyawan dapat berkembang lebih jauh; dan (7) kesempatan untuk mengenali apa yang membentuk kekuatan dan kesuksesan (Lijan Poltak Sinambela, 2016).

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi dengan meningkatkan kinerja sumber daya manusia organisasi. Secara khusus, tujuan evaluasi kinerja

Selain tujuan evaluasi kinerja, juga terdapat beberapa fungsi dari evaluasi kinerja yaitu diantaranya: Memberikan balikan kepada pegawai ternilai mengenai kinerjanya, Alat promosi dan demosi, Alat memotivasi ternilai, Sebagai alat pemutusan hubungan kerja dan merampingkan organisasi, Menyediakan alasan hukum untuk pengambilan keputusan personalia, Penentuan dan pengukuran tujuan kinerja, Konseling kinerja buruk, Mendukung perencanaan sumber daya manusia, Menentukan kebutuhan pengembangan sumber daya manusia, Merencanakan dan memvalidasi perekrutan tenaga baru, Alat manajemen kinerja organisasi, Pemberdayaan pegawai, Menghukum anggota, Penelitian.

Kemudian setiap sesuatu yang direncanakan tentu memiliki sasaran-sasaran yang menjadi tujuan. Sasaran-sasaran dan evaluasi kinerja karyawan adalah:

- a. Melakukan analisis kerja yang berkesinambungan dan berkala terhadap kinerja karyawan dan organisasi.
- b. Melakukan audit keterampilan dan pengetahuan untuk menentukan kebutuhan pelatihan karyawan dalam rangka meningkatkan keterampilan mereka. Setelah menilai persyaratan pelatihan, adalah mungkin untuk merencanakan program pelatihan dengan benar.
- c. Tetapkan tujuan kinerja masa depan dan tetapkan tanggung jawab individu dan kelompok sehingga karyawan memahami apa yang perlu mereka lakukan, kualitas dan standar yang harus mereka penuhi, serta fasilitas dan infrastruktur yang mereka perlukan untuk berkinerja lebih baik.
- d. Menyusun proposal sistem yang bijak (merit system rekomendasi) dan mengidentifikasi calon karyawan yang berhak mendapatkan promosi berdasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya.

Evaluasi kinerja adalah metode untuk memperbaiki orang-orang dalam organisasi yang tidak berkinerja baik. Banyak organisasi berusaha untuk mencapai tujuan mereka. Dalam posisi terbaik dan paling dapat diandalkan di bidangnya (A. A. Anwar Prabu Mangkunegara, 2010). Artinya kita harus bisa memimpin orang dalam menjalankan aktivitas, dan mengasuh mereka sama pentingnya dan berharganya dengan mengorganisir mereka. Akibatnya, penekanannya pada kegiatan bagaimana selalu meningkatkan dan meningkatkan kinerja dalam menjalankan aktivitas sehari-hari. Untuk mencapai hal ini, perlu untuk mengubah cara orang berkolaborasi serta bagaimana mereka melihat dan mengevaluasi kinerja. Akibatnya, para pemimpin dan karyawan yang bertanggung jawab langsung atas pelaksanaan evaluasi kinerja harus dievaluasi secara teratur.

## **2. Identifikasi Masalah Keorganisasian**

Organisasi merupakan wadah dimana banyak orang berkumpul dan saling berinteraksi. Organisasi juga terbentuk karena adanya kesamaan misi dan visi yang ingin dicapai. Dari sini setiap individu atau unsur yang terdapat di dalam organisasi tersebut secara langsung maupun tidak langsung harus memegang teguh apa yang menjadi pedoman dan prinsip di dalam organisasi tersebut. Sehingga untuk mencapai misi yang digariskan dapat berjalan dengan baik.

Kata masalah atau konflik seringkali mempunyai konotasi negatif bagi masyarakat kita. Hal ini nampak jelas pada berbagai penghargaan masyarakat yang didasarkan pada kemampuan seseorang meniadakan konflik. Pada organisasi para manager seringkali dinilai berhasil mengemban tanggung jawabnya jika diamampu meniadakan konflik pada wilayah kerjanya. Betulkah konflik atau masalah adalah sesuatu yang harus diiadakan? Seiring berjalannya waktu, di dalam organisasi kerap terjadi konflik. Baik konflik internal maupun konflik eksternal antarorganisasi.

Konflik yang terjadi kadangkala terjadi karena permasalahan yang sangat remeh. Namun justru dengan hal yang remeh itulah sebuah organisasi dapat bertahan lama atau tidak. Mekanisme ataupun manajemen konflik yang diambil pun sangat menentukan posisi organisasi sebagai lembaga yang mejadi

payungnya. Konflik adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama, atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda. Anggota-anggota organisasi yang mengalami ketidaksepakatan tersebut mencoba untuk menjelaskan duduk persoalan dari pandangan mereka (Suprihanto dkk 2003). Perlu disadari bahwa konflik berbeda dengan persaingan. Dalam persaingan dua pihak tersebut tidak bisa mencapai tujuan secara serentak, dan mereka tidak bisa saling mengganggu.

Masalah komunikasi, Struktur organisasi, dan Faktor manusia merupakan semua sumber konflik dalam organisasi. Miskomunikasi atau distorsi menyebabkan konflik. Satu dapat terjadi di masing-masing atau kombinasi elemen komunikasi. Elemen komunikasi terdiri dari tiga komponen: pesan "encoder", saluran "decoder", dan penerima. Sumber konflik yang kedua adalah struktur organisasi yang berpotensi menimbulkan konflik karena setiap unit organisasi memiliki tugas dan kepentingan yang dapat berbenturan dan berbenturan. Sumber ketiga adalah faktor manusia, yang dapat menimbulkan konflik karena sifat kepribadian yang beragam dan unik. Setiap orang memiliki kepentingan dan kebutuhan yang berbeda, dan sikap otoriter, dogmatis, mementingkan diri sendiri, individualistis, antara lain, dapat menjadi sumber konflik (Hendyat Soetopo, 2010).

Schmuck mengemukakan empat sumber terjadinya konflik yaitu: 1) adanya perbedaan fungsi dalam organisasi, 2) adanya pertentangan kekuatan antarpribadi dan sub-sistem, 3) adanya perbedaan peranan, dan 4) adanya tekanan yang dipaksakan dari luar organisasi. Konflik tidak selalu menyebabkan kerugian; Konflik sering kali dibutuhkan, diciptakan, atau bahkan diakui dalam kehidupan organisasi sehari-hari. Dalam hal ini, penting untuk dicatat bahwa konflik bukanlah tanda kelemahan organisasi atau kegagalan kepemimpinan. Pondy dengan jelas menyatakan ini, dengan alasan bahwa (Adam Ibrahim Indrawijaya, 2010): *“Conflict, like pain, is signal verthat organization is in trouble or on the of trouble. An organization or other social*

*system which suppresses conflict, which prohibits the expression of dissent, is depriving itself of the feedback necessary for self-regulation and stability* (Seperti rasa sakit, konflik adalah tanda bahwa sebuah organisasi sedang mengalami masalah atau akan mengalami masalah. Sebuah organisasi atau sistem sosial yang menekan konflik, melarang perbedaan pendapat, dan mengabaikan umpan balik untuk menumbuhkan dan menjaga stabilitas. Bahkan jika ini masalahnya, manajer perlu menyadari beberapa faktor yang dapat menyebabkan konflik untuk mendapatkan keuntungan dalam menyelesaikannya dan mengembangkan perilaku organisasi yang meningkatkan efektivitas organisasi. Penyebabnya dapat ditemukan dalam situasi konflik dan jenis konflik. Konflik memiliki fungsi atau nilai negatif (merugikan) dan positif (menguntungkan). Nilai-nilai negatif konflik antara lain: 1) menimbulkan perasaan "tidak nyaman" yang menghambat komunikasi, 2) menyebabkan kehancuran organisasi, 3) menghambat kerjasama antara individu dengan subsistem organisasi, dan 4) mengalihkan perhatian anggota dari tujuan organisasi (Adam Ibrahim Indrawijaya, 2010).

Nilai-nilai positif konflik antara lain: 1) membiarkan ketidakpuasan yang tersembunyi dalam organisasi muncul ke permukaan sehingga dapat dilakukan penyesuaian untuk mengatasinya, 2) memungkinkan munculnya norma baru untuk memperbaiki norma lama, 3) mampu mengukur struktur kekuasaan yang ada dalam organisasi, 4) memperkuat karakteristik kelompok sehingga kelompok memiliki identitas yang pasti, 5) menyatukan komponen-komponen yang sebelumnya terpisah, dan 6) merangsang elaborasi (Adam Ibrahim Indrawijaya, 2010).

Dalam buku lain, dijelaskan pula bahwa konflik memiliki beberapa macam dampak yaitu dampak positif dan dampak negatif. Untuk dampak positif diantaranya adalah mendorong kreativitas, klarifikasi masalah, dan mengembangkan kemampuan untuk menyelesaikan masalah. Adapun dampak negatifnya adalah menciptakan disintegrasi kelompok (perlawanan), lahirnya ketidakharmonisan, timbul keputusan dan menciptakan kesalahan pemahaman (Siswanto dan Agus Sucipto, 2008).

Smith dkk. mengemukakan proses konflik dalam tahapan sebagai berikut: 1) tahap antisipasi, di mana perbedaan pendapat mulai muncul, 2) tahap realisasi, di mana perbedaan mulai diungkapkan dalam bentuk suasana yang tidak nyaman, 3) tahap percakapan, dimana perbedaan pendapat mulai diasah dan dirumuskan lebih baik dan jelas, 4) tahap debat terbuka, dimana perbedaan pendapat mulai diasah dan dirumuskan lebih baik dan jelas, dan 5) tahap konflik terbuka, dimana masing-masing pihak mencoba untuk memaksakan posisinya di pihak lain (Hendyat Soetopo, 2017).

Konflik atau masalah tentu tidak akan dibiarkan berlarut-larut sehingga akan memberikan dampak yang kurang baik terhadap organisasi, sehingga konflik harus dikelola dan segera diatasi. Konflik dapat dikelola dengan cara-cara berikut (Poltak Sinambela, 2016). :

- a. Menghindari konflik dimungkinkan jika isu atau masalah yang memicu konflik kecil atau jika risiko konfrontasi tidak seimbang dengan konsekuensinya.
- b. Nyaman. Biarkan orang lain mengembangkan strategi pemecahan masalah, terutama jika masalah itu penting bagi orang lain. Ini mendorong kolaborasi dengan memungkinkan mereka membuat keputusan.
- c. Sebuah kompetisi. Jika Anda yakin Anda memiliki lebih banyak pengetahuan dan keahlian daripada yang lain, atau jika Anda tidak ingin mengkompromikan nilai-nilai Anda, gunakan metode ini.
- d. Buat kesepakatan atau negosiasi. Masing-masing memberi dan menerima sesuatu secara bersamaan, dan meminimalkan kekurangan semua pihak, yang dapat menguntungkan semua pihak.
- e. Kolaborasi atau pemecahan masalah dapat dilakukan melalui: (1) win-win solution dimana semua anggota tim memiliki tujuan kerja yang sama; dan (2) komitmen semua pihak yang terlibat untuk saling mendukung dan peduli.

### **3. Pendekatan Tentang Teori Perilaku**

Keefektifan berbagai organisasi dan sumber daya manusia saat ini menghadapi tantangan yang sangat besar. Perampingan, keragaman, ledakan pengetahuan dan informasi, dan kualitas total hanyalah beberapa dari masalah terbaru yang muncul, tetapi semuanya mewakili kenyataan yang tidak dapat dihindari oleh manajer sekarang atau di masa depan. .

Beberapa solusi sedang diusulkan, yaitu bagaimana menghadapi perubahan yang kompleks ini. Sam Walton mengungkapkan salah satu solusi yang sangat sederhana, namun terbesar atau terdalam, yaitu "*People are the key*", artinya sumber daya manusia adalah kunci keberlanjutan organisasi. Akibatnya, pemahaman perilaku organisasi terkait erat dengan studi dan penerapan orang, atau sisi manusia dari manajemen dan organisasi.

Perilaku organisasi adalah studi tentang perilaku, sikap, dan pencapaian manusia dalam kerangka organisasi, menggunakan teori, metode, dan prinsip dari disiplin ilmu seperti psikologi, sosiologi, dan antropologi budaya untuk menyelidiki persepsi, nilai, kapasitas belajar, dan tindakan. - Tindakan individu ketika bekerja dalam kelompok dan dalam organisasi secara keseluruhan, termasuk menilai dampak lingkungan eksternal pada organisasi dan sumber daya manusia, misi, tujuan, dan strateginya(Suprihanto dkk 2003).

Perilaku organisasi adalah cara berpikir yang berlaku untuk tiga tingkat analisis: individu, kelompok, dan organisasi. Perilaku organisasi adalah subjek multidisiplin.

Ada orientasi humanistik sejati dalam perilaku organisasi, yang meliputi(Suprihanto dkk 2003):

- a. Bidang perilaku organisasi difokuskan pada pencapaian.
- b. Lingkungan eksternal dianggap memiliki dampak yang signifikan terhadap perilaku organisasi.
- c. Karena bidang perilaku organisasi sepenuhnya didasarkan pada disiplin ilmu yang diakui, peran metode ilmiah dalam mempelajari berbagai variabel dan hubungannya dianggap penting.
- d. Perilaku organisasi memiliki orientasi penerapan yang jelas, dengan

tujuan memberikan solusi yang bermanfaat bagi permasalahan yang muncul dalam konteks manajemen organisasi. .

Kegagalan pendekatan perilaku, membuat para peneliti peneliti sekarang mencoba untuk menentukan apa yang dilakukan pemimpin yang efektif, atau bagaimana pemimpin yang efektif berperilaku, seperti apakah mereka lebih demokratis atau otokratis.

Pendekatan behavioral ini diharapkan tidak hanya memberikan jawaban yang lebih pasti tentang kepemimpinan, tetapi juga akan memiliki implikasi yang berbeda dari pendekatan sifat. Pemimpin pada dasarnya dianggap lahir dalam pendekatan sifat, sehingga jika pendekatan ini berhasil, kita akan memiliki landasan untuk memilih/menempatkan orang yang cocok atau sesuai untuk posisi kepemimpinan. Namun, jika pendekatan perilaku berhasil dalam mengidentifikasi perilaku kepemimpinan tertentu, itu berarti kita dapat melatih orang untuk menjadi pemimpin. .

Pendekatan perilaku mengemukakan bahwa variabel situasi seperti harapan, keahlian, keelasan peranan, dan pengalaman masa lampau pengikut harus dipertimbangkan secara serius oleh pemimpin. Pemimpin hanya dapat berbuat sedikit dalam meningkatkan keefektifan jika mereka tidak dapat mengubah seluruh variabel tersebut atau mengubah seluruh variabel tersebut atau mengubah gaya kepemimpinan mereka (Suprihanto dkk 2003).

#### **4. Pengembangan Keterampilan Dan Sikap**

Secara umum, keterampilan dapat diklasifikasikan sebagai berikut (wirawan, 2009):

- a. Keterampilan horizontal, atau luasnya cakupan keterampilan dalam bentuk jumlah tugas horizontal yang dapat dilakukan oleh seorang karyawan. Misalnya, saat mulai bekerja, seorang karyawan hanya mampu mengerjakan satu jenis suku cadang. Dia mampu mengerjakan tiga jenis suku cadang yang berbeda setelah lima tahun pengalaman.
- b. Keterampilan vertikal, yaitu keterampilan birokrasi organisasi yang tinggi dan rendah. Misalnya, ketika memulai, seorang karyawan hanya dapat menjalankan tugasnya sebagai pelaksana.

- c. Keterampilan mendalam, yaitu keterampilan tinggi dan rendah untuk melakukan banyak tugas dalam pekerjaan yang sama. Ketika seorang mekanik mesin produksi pertama kali mulai bekerja, dia hanya bisa membersihkan mesin dari kotoran. Dia memiliki keterampilan untuk memperbaiki mesin yang rusak setelah lima tahun bekerja dan berlatih.

Sikap merupakan variabel yang penting dalam studi tentang perilaku organisasional. Hal ini karena sikap akan memengaruhi persepsi dan persepsi sendiri selanjutnya akan mempengaruhi perilaku individu. Jadi secara tidak langsung turut mempengaruhi perilaku individu (Suprihanto dkk 2003).

Dalam konteks organisasional, perhatian analisis hanya akan diarahkan pada sikap yang berhubungan dengan pekerjaan (*job-related attitudes*). Beberapa *job-related attitudes* yang banyak mendapat perhatian adalah (Suprihanto dkk 2003).

- a. *Job satisfaction*

Kepuasan kerja individu merupakan suatu ukuran umum dari sikap individu tersebut terhadap pekerjaannya. Apabila seseorang ditanya tentang sikapnya terhadap suatu pekerjaan, maka jawabannya akan menunjukkan kepuasan kerjanya.

- b. *Job involvement*

Keterlibatan individu terhadap suatu pekerjaan akan ditunjukkan oleh partisipasi dan pengaruhnya terhadap pekerjaan tersebut. Riset membuktikan bahwa semakin tinggi keterlibatan individu dengan pekerjaannya, semakin jarang ia mangkir (tidak masuk kerja) dan semakin rendah tingkat perputaran karyawan dalam organisasi.

- c. *Organizational commitment*

Sikap ini akan dicerminkan oleh loyalitas dan tingginya rasa keterlibatan individu terhadap organisasi, tempat dia bekerja. *Organizational commitment* berbeda dengan *job involvement*. *Job involvement* memperlihatkan rasa keterlibatan individu dengan pekerjaannya.

## **KESIMPULAN**

Evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan. Konflik atau masalah adalah ketidaksetujuan antara dua atau lebih anggota organisasi atau kelompok-kelompok dalam organisasi yang timbul karena mereka harus menggunakan sumber daya yang langka secara bersama-sama, atau karena mereka mempunyai status, tujuan, nilai-nilai dan persepsi yang berbeda.

Setiap organisasi memiliki tujuan yang harus dipenuhi. Organisasi harus melaksanakan tugas operasional dan fungsional dalam rangka memenuhi tujuan yang telah ditetapkan. Pembentukan organisasi memperjelas pembagian tugas, wewenang, tanggung jawab, pelaporan, dan hubungan antar individu (anggota) dalam organisasi, sehingga proses pencapaian tujuan organisasi menjadi lebih mudah. Keterampilan dalam organisasi terbagi menjadi beberapa macam yaitu keterampilan horizontal, keterampilan vertikal, keterampilan mendalam dan keterampilan dasar. Sikap adalah pernyataan yang bersifat menilai (evaluatif) atau menunjukkan rasa suka-tidak suka seseorang kepada suatu objek atau kejadian. Sikap seseorang sangat dipengaruhi oleh kriteria penilaiannya, kriteria tersebut terbentuk (diperoleh melalui suatu proses interaksi sosial).

## DAFTAR PUSTAKA

- Indrawijaya, Adam Ibrahim. (2010). *Teori Perilaku dan Budaya Organisasi*. Bandung: PT Refika Aditama.
- Rahadi, Dedi Rianto. (2010) *Manajemen Kinerja Sumber Daya Manusia*. Malang: TunggalMandiri Publishing.
- Lestari, Ambar Sri. (2013) *Analisis Penilaian Kinerja lembaga Pendidikan Tinggi Dengan Metode Balanced Scorecard: Penerapannya Dalam Sistem Manajemen Strategis, Studi Kasus Pada Universitas Brawijaya Malang*, International Seminar on Quality and Affordable Education.
- Mangkunegara, A. A. Anwar Prabu. (2007) *Evaluasi Kinerja SDM*. Bandung: PT RefikaAditama.
- John, Suprihanto, dkk. (2003). *Perilaku Organisasional*. Yogyakarta: Penerbitan Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN.
- Rachman, A., Andriyani, E., Pattiasina, P. J., Shobri, M., & Izzah, I. (2022). Pengaruh Sarana Prasarana Sekolah dan Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Guru. *Al-Mada: Jurnal Agama, Sosial, Dan Budaya*, 5(4), 501–513.
- Soetopo, Hendyat. (2010). *Perilaku Organisasi: Teori dan Praktik di Bidang Pendidikan*. Bandung: PT Remaja Rosdakarya.
- Siswanto dan Sucipto, Agus. (2008). *Teori&Perilaku Organisasi : Suatu Tinjauan Integratif* Malang: UIN Malang Press. .
- Sinambela, Lijan Poltak. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia: Membangun TimKerja yang Soid untuk Meningkatkan Kinerja*. Jakarta: Bumi Aksara.
- Wirawan. (2009) *Evaluasi Kinerja Sumber DayaManusia*. Jakarta: Salemba Empat.