

BAB II

LANDASAN TEORI, KERANGKA PIKIR, DAN HIPOTESIS

A. Penilaian Kinerja

1. Penilaian Kinerja

a. Definisi Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan dan untuk memahami kemampuan karyawan, sehingga dapat merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi yang bersangkutan. Dengan kata lain, penilaian kinerja merupakan kegiatan penilaian dan mengavaluasi keterampilan, kemampuan, pencapaian, serta pertumbuhan kerja bagi seseorang karyawan.

Menurut Robert L.Mathis Jhon H. Jakson didalam Irham Fahmi (2015:65) “Penilaian kinerja merupakan proses mengevaluasi seberapa baiknya karyawan mengerjakan pekerjaan mereka ketika dibandingkan dengan satu set setandar, dan kemudian menginformasikan informasi tersebut”.

Menurut B. siswanto didalam Hari laksono (2015:99) “penilaian kinerja merupakan proses subjektif yang menyangkut penilaian manusia”.

menurut Eko Setiobudi (2017:172) “penilaian kinerja merupakan system yang formal digunakan dalam beberapa periode tertentu untuk menilai prestasi kerja seorang karyawan”.

Sedangkan menurut Indria Hangga Rani dan Mega Mayasari (2015:164)”Penilaian Kinerja adalah proses mengevaluasi

seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengkomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan”.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah memberikan penilaian kepada karyawan secara subjektif dengan system dan standar kerja yang telah ditetapkan. Pemimpin harus melakukan penilaian kinerja kepada karyawan – karyawan yang melakukan penilaian kinerja pemimpin dapat mengetahui bagaimana kinerja karyawan – karyawan yang melakukan tugas atau pekerjaannya, dalam hal ini pemimpin juga dapat memahami perkembangan karyawan sehingga dapat merencanakan perkembangan karir karyawan – karyawannya.

b. Alasan Diperlukannya Penilaian kinerja

Menurut Irham Fahmi (2015:65) “ dalam rangka melakukan perbaikan yang berkesinambungan maka suatu organisasi atau perusahaan perlu melakukan penilaian kinerja, dimana penilaian kinerja tersebut memiliki berbagai alasan”.

Ada beberapa alasan dan pertimbangan berikut merupakan alasan tersebut:

- 1) Penilaian kinerja memberikan informasi bagi pertimbangan pemberian promosi dan penetapan gaji.
- 2) Penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi para manajer maupun karyawan untuk melakukan introspeksi dan meninjau kembali perilaku selama ini, baik yang positif maupun negatif untuk kemudian dirumuskan kembali sebagai perilaku yang mendukung tumbuh dan

berkembangnya budaya organisasi atau perusahaan secara keseluruhan.

- 3) Penilaian kinerja diperlukan untuk pertimbangan pelatihan dan pelatihan kembali serta pengembangan.
- 4) Penilaian kinerja dewasa ini bagi setiap organisasi atau perusahaan khususnya organisasi atau perusahaan bisnis merupakan suatu keharusan, apalagi jika dilihat tingginya persaingan antar perusahaan.
- 5) Hasil penilaian kinerja lebih jauh akan menjadi bahan masukan bagi pemerintah dalam melihat kinerja suatu perusahaan. Misalnya pada saat pengajuan peminjaman kredit maka perusahaan dapat memperlihatkan kualitas suatu hasil penilaian kinerja dimana itu menjadi bahan masukan untuk mendukung keputusan pemberian kredit, yaitu pihak pemberian pinjaman kredit menjadi lebih yakin dan percaya.

c. Manfaat Penilaian Kinerja

Manfaat melakukan penilaian kinerja didalam perusahaan dapat memberikan manfaat bagi semua bagian yang terlibat dari penilaian kinerja. Bagi orang yang berkaitan dengan manajemen sumber daya manusia tentu saja keberadaan penilaian kinerja sangat bermanfaat.

Menurut Irham Fahmi (2015:66) “ ada 5 manfaat dalam penilaian kinerja”.

Diantaranya sebagai berikut:

- 1) Untuk mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti: promosi, kompensasi, dan pemberhentian.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

d. Metode Penilaian Kinerja

Seorang karyawan yang bekerja di suatu organisasi perlu dilakukan penilaian dengan tujuan dapat diketahui sejauh mana karyawan tersebut telah menjalankan tugasnya, dan sejauh mana kelemahan yang dimiliki untuk diberikan kesempatan memperbaikinya. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) sebaiknya dilakukan secara berkala ini sebagaimana dikatakan

Oleh Ricky W. Griffan dalam Irham Fahmi (2015:66) "kinerja karyawan seharusnya dilakukan secara berkala karena berbagai alasan. Salah satu alasan adalah bahwa penilaian kinerja diperlukan untuk memvalidasi alat pemilihan atau mengukur dampak dari program pelatihan. Alasan kedua bersifat administratif untuk membantu dalam membuat keputusan mengenai kenaikan gaji, promosi, dan pelatihan. Alasan yang lain adalah untuk menyediakan timbal balik bagi karyawan untuk membantu mereka meningkatkan kinerja mereka saat ini dan merencanakan karier dimasa mendatang".

Agar penilaian kinerja karyawan dapat berjalan dengan maksimal maka diperlukan pengumpulan data, yaitu salah satunya dengan melakukan observasi. Sebagaimana dikatakan oleh Wirawan dalam Irham Fahmi (2015:66) "bahwa dalam rangka mengobservasi, penilaian mengumpulkan data kinerja ternilai dan melakukan dokumentasi yang akurat, yaitu mencatat dalam buku kerjanya atau dalam instrumen khusus untuk mencatat hasil observasi".

Dan untuk melakukan evaluasi maka harus diadakannya observasi, setelah melakukan observasi untuk melakukan penilaian kinerja maka diperlukan nya sebuah metode penilaian yang memiliki tingkat dan analisa yang representatif.

Menurut Ricky W. Griffin didalam Irham Fahmi (2015:68) “dua kategori dasar dari metode penilaian yang sering digunakan dalam organisasi adalah metode objektif dan metode pertimbangan”.

Berikut ini penjelasan dari kedua metode tersebut:

- 1) Metode objektif (*objective methods*) metode ini menyangku sejauh mana seseorang bisa bekerja dan menunjukkan bukti kemampuan ia bekerja sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Bagi banyak pihak metode objektif bisa memberikan hasil yang tidak begitu akurat atau mengandung bias karena bisa saja seorang karyawan memiliki kesempatan yang bagus maka ia terlihat mampu bekerja dengan sangat baik dan penuh semangat, sedangkan ada karyawan yang tidak memiliki kesempatan dan ia tidak bisa menunjukkan kemampuan secara maksimal.
- 2) Metode Pertimbangan (*judgemental methods*) adalah metode penilaian berdasarkan nilai rangking yang dimiliki oleh seorang karyawan, jika ia memiliki nilai rangking yang tinggi maka artinya ia memiliki kualitas kinerja yang bagus,

dan begitu pula sebaliknya. Sistem penilaian ranking dianggap memiliki kelemahan jika seseorang karyawan ditempatkan dalam kelompok kerja yang mempengaruhi posisinya sebagai salah satu karyawan yang dianggap baik, begitu pula sebaliknya jika seseorang ditempatkan didalam kelompok dengan ranking yang buruk maka otomatis rankingnya juga akan buruk.

e. Indikator Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah upaya menilai prestasi atau evaluasi sistematis terhadap kinerja karyawan dengan tujuan untuk meningkatkan produktivitas karyawan. Hal ini penting untuk merencanakan pengembangan karir lebih lanjut bagi karyawan yang bersangkutan, kinerja karyawan sangatlah berpengaruh terhadap upaya untuk mencapai tujuannya. Oleh karena itu, perusahaan berusaha mempekerjakan mereka yang memiliki kinerja yang baik.

Menurut Gomes didalam Harsuko Riniwati (2016:209) “bahwa indikator-indikator memiliki delapan penilaian kinerja karyawan”.

Berikut merupakan kedelapan indikator tersebut:

1) *Quantity Of Work*

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu priode waktu yang ditentukan.

2) *Quality Of Work*

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapan.

3) *Job Kwledge*

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilan.

4) *Creativeness*

Keahlian dalam mengeluarkan gagasan-gagasan yang dimunculkan dari tindakan-tindakan untuk menyelesaikan masalah yang timbul.

5) *Cooperation*

Kesedian untuk bekerjasama dengan orang lain (sesame anggota argonisasi).

6) *Dependability*

Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja tepat pada waktunya.

7) *Initative*

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya.

8) *Personal Quality*

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahan, dan integritas pribadi.

2. Pendelegasian Wewenang

a. Pengertian Pendelegasian Wewenang

Pada dasarnya organisasi atau perusahaan bukan merupakan organisasi *demokratis*, karena kekuasaan yang berada ditangan manajemen puncak tidak dipilih oleh karyawan, namun dipilih oleh rapat umum pemegang saham (sebagai lembaga yang menjadi forumnya para pemilik modal), dan oleh Karena itu wewenang berasal dari lembaga tersebut. Wewenang kemudian didistribusikan oleh manajemen puncak kepada manajer yang berada di bawahnya melalui mekanisme Pendelegasian Wewenang.

Jadi dengan kata lain Pendelegasian Wewenang merupakan suatu proses pemberian kekuasaan atau jabatan serta tanggung jawab yang dimiliki seorang manajer kepada bawahannya, untuk menjalankan sebagian tugas yang ditanggung dari seorang manajer itu sendiri.

Menurut H. Malayu Hasibuan (2016:72) “Pendelegasian Wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh delegator kepada *delegate* untuk dikerjakan atas nama *delegator*”.

Menurut Harmonedi (2019:81) “Pendelegasian Wewenang adalah alat untuk memerintah orang lain untuk atau tidak melakukan sesuatu agar tercapai tujuan tertentu”.

Menurut Kristifany Anastasia Lilir, Berhard Tewal, dan Irvan Trang (2017:2063) “Pendelegasian Wewenang adalah proses dimana Para manajer mengalokasikan wewenang ke bawah kepada orang – orang yang melapor kepadanya”.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pendelegasian wewenang merupakan pemberian kekuasaan oleh manajer (*delegator*) kepada bawahannya (*delegate*) dengan tujuan untuk membantu beban kerja yang dipikul oleh manajer agar manajer dapat mengerjakan pekerjaan yang lainnya.

b. Asas-Asas Pendelegasian Wewenang

Menurut H. Malayu Hasibuan (2016:75). “Dalam pendelegasian wewenang ada beberapa asas yang perlu diperhatikan”.

Berikut merupakan asas-asas tersebut:

1) Asas Kepercayaan

Delegator hanya akan mendelegasikan sebagian wewenangnya kepada *delegate*. jika *delegatetersebut* dapat dipercaya. Kepercayaan ini harus didasarkan atas pertimbangan yang objektif mengenai kecakapan, kemampuan, kejujuran, keterampilan, dan tanggung jawab dari *delegate* bersangkutan. *Delegator* (pemimpin) yang efektif, jika mampu mendelegasikan wewenang kepada bawahan yang tepat dan dengan pertimbangan yang seobjektif-objektifnya bukan atas pertimbangan subjektif, kawan, keluarga, dan lain sebagainya.

2) Asas Delegasi Atas Hasil Yang Diharapkan

Pemimpin (*delegator*) dalam mendelegasikan harus berdasarkan atas hasil pekerjaan yang akan dilakukan oleh *delegate*. Tidak boleh kurang ataupun lebih. Asas ini memperhatikan hasil yang akan diperoleh dari pendelegasian wewenang itu. Harus disesuaikan dengan adanya jaminan kecakapan dan tidak boleh berlebihan, tetapi hanya sebesar yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diharapkan tersebut.

3) Asas Penentuan Fungsi atau Kejelasan Tugas

Asas penentuan tugas (*principle of function definition*) yang dilakukan manajer kepada bawahannya harus jelas disertai

hasil yang diharapkan. Semakin jelas kegiatan yang akan dilakukan maka akan semakin jelas *delegation of authority* dalam organisasi dan semakin jelas pula hubungan wewenang dengan bagian-bagian lainnya maka akan semakin jelas tanggung jawab seseorang dalam melakukan tugas-tugasnya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Menurut asas ini pendelegasian wewenang harus didasarkan atas *job description* seseorang bawahan.

4) Asas Rantai Berakala

Asas rantai berkala (*pricipple scala of chain*) artinya manajer (*delegator*) dalam mendelegasikan wewenang, harus dilakukan menurut urutan-urutan kedudukan daripada pejabat yakni dari atas kebawah.

Misalnya, dari manajer puncak, ke manajer madya, ke manajer lini, dan ke oprasional, sedangkan pertanggung jawaban mengalir sebaliknya dari bawah ke atas.

Asas ini menghendaki adanya urutan-urutan wewenang dari manajer puncak sampai pada bawahan. Jika manajer akan memerintah tugas kepada bawahan, harus melalui tingkatan-tingkatan yang ada, menurut Henry Fayol, seemakin jelas garis wewenang dari manajer puncak ke setiap bawahan, akan semakin efektif tanggung jawab, pengambilan keputusan, dan komunikasi.

5) Asas Tingkat Wewenang (*The Authority Level Principle*)

Menurut asas ini, masing-masing manajer pada setiap tingkat harus mengambil keputusan dan kebijaksanaan apa saja yang dapat diambilnya sepanjang mengenai wewenangnya.

6) Asas Kesatuan Komando (*Principle Unity Of Commando*)

Setiap bawahan harus diusahakan agar hanya menerima perintah dari seorang atasan saja. Tetapi seorang atasan dapat memerintah lebih dari seorang bawahan.

7) Asas Keseimbangan Wewenang dan Tanggung Jawab (*Parity Of Authority and Responsibility*)

Menurut asas ini, besarnya wewenang yang didelegasikan harus sama dan seimbang dengan besarnya tugas-tugas dan tanggung jawab yang diminta (*authority=responsibility*).

Tanpa keseimbangan antara wewenang dan tanggung jawab akan berakibat terjadinya berhentinya tugas-tugas, *overlapping* dan adanya tindakan-tindakan yang timpang tindih.

Jadi manajer (*delegator*) tidak boleh meminta tanggung jawab (hasil) yang lebih besar dari wewenang yang didelegasikan kepada bawahan.

8) Asas Pembagian Kerja (*division of work*)

Menurut asas ini, untuk berfungsinya organisasi hendaknya dilakukan distribusi pekerjaan, karena tanpa adanya pembagian kerja, manajemen tidak berarti apa-apa dan semua tugas akan langsung dikerjakan sendiri oleh manajer. Partisipasi bawahan kurang dan mereka tidak dapat melakukan kegiatan-kegiatan sebab tidak memiliki wewenang.

9) Asas Efisiensi

Menurut asas ini dengan Pendelegasian Wewenang maka manajer akan lebih leluasa melaksanakan tugas-tugas penting daripada melaksanakan hal-hal yang dapat dilaksanakan oleh bawahan. Keuntungan spesialisasi dapat dimanfaatkan dengan baik, sehingga manajer dapat memikirkan perkembangan perusahaan.

10) Asas Kemutlakan Tanggung Jawab (*principle of Absoluteness of Responsibility*)

Menurut asas ini bahwa setiap delegate yang menerima wewenang, mutlak harus bertanggung jawab kepada delegator (atasan) mengenai wewenang atau pekerjaan yang dilakukannya. Tanggung jawab tidak boleh didelegasikan kepada bawahan tegasnya seorang yang menerima

wewenang , harus bertanggung jawab kepada orang yang memberikan wewenang tersebut.

Dan perlu diperhatikan bahwa asas tidak berperilaku mutlak, tetapi hanya berlaku sebagai pedoman untuk bertindak dalam penerapannya harus mempertimbangkan kebutuhan dan situasi.

c. Seni Pendelegasian Wewenang

Menurut H. Malayu Hasibuan (2016:78) “Pendelegasian Wewenang baru efektif, jika dilakukan berdasarkan asas-asas dan seni Pendelegasian Wewenang yang baik. Didasarkan pada *personal attitude* yaitu sikap pribadi manajer yang melakukan Pendelegasian Wewenang itu.”

Personal attitude yang harus dimiliki seorang manajer adalah:

1) *Personal receptiveness* (daya penerimaan pribadi)

Manajer harus bersedia memberikan kesempatan kepada pendapat-pendapat orang lain terutama bawahan untuk dilakukan demi kemajuan perusahaan. Manajer harus dapat menerima pemikiran-pemikiran bawahan, menghargai gagasan-gagasannya dan memuji kecakapannya. Manajer tidak bersifat merasa pandai sendiri dan merasa paling berkuasa.

2) *Willingness To Let Go*

Artinya manajer dalam Pendelegasian Wewenangnya supaya efektif, harus bersedia untuk melepaskan wewenang dan pengambilan keputusan kepada bawahan (*delegate*)

delegation of authority baru dapat efektif jika manajer (*delegator*) bersedia melepaskan wewenang tersebut untuk dipergunakan oleh bawahan (*delegate*) dalam mengambil keputusan dan kebijakan-kebijakan demi kelancaran tugas-tugasnya

3) *Willingness To Let Others Make Mistake*

Artinya manajer dalam pendelegasian wewenangnya harus bersedia menerima dan memaafkan kesalahan bawahan sepanjang kesalahan itu wajar dan dianggap biasa. Tetapi jika kesalahan itu terus-menerus ia harus ditegur dan wewenang itu ditarik kembali. Manajer mengetahui dan menghayati bahwa bawahan itu manusia yang tidak luput dari kesalahan. Manajer yang tidak bisa menerima kesalahan bawahan yang sifatnya wajar dan biasa maka manajer tersebut tidak mungkin mendelegasikan wewenang kepada bawahannya.

4) *Willingness To Trust Subordinate*

Artinya manajer dalam pendelegasian sebagian wewenangnya harus ada kesedian untuk mempercayai bawahan, kesedian untuk melepaskan wewenang tersebut harus didasarkan pada kepercayaan, bahwa bawahan akan melaksanakan wewenang itu secara efektif dan baik. tanpa kepercayaan kepada bawahan, pendelegasian wewenang

tidak akan dilakukan dan pekerjaan yang seharusnya dapat dikerjakan oleh bawahan, dikerjakan sendiri oleh manajer. Manajer walaupun percaya, tetapi harus tetap mengadakan pengendalian supaya pelaksanaan tugas-tugas itu dilakukan efektif dan baik, karena tanggung jawab wewenang tersebut masih berada dipundak manajer.

5) *Willingness To Establish And Use Broad Control*

Artinya kesedian untuk mengadakan dan menggunakan pengendalian yang luas, ketat, efektif, dengan alat-alat dan system-sistem pengendalian yang baik.

d. Sentralisasi dan Desentralisasi Wewenang

1) Sentralisasi

Menurut H. Malayu Hasibuan (2016:80) “jika sebagian besar wewenang atau kekuasaan masih tetap dipegang oleh manajer puncak atau hanya sebagian kecil wewenang yang didelegasikan ke seluruh struktur organisasi.

Misalnya, 75% wewenang masih dipegang manajer puncak, hanya 25% wewenang yang didelegasikan keseluruhan struktur organisasi. Hal ini dapat diartikan bahwa 75% tugas masih dikerjakan sendiri oleh manajer puncak dan hanya 25% yang dikerjakan oleh bawahan.

Dan sentralisasi mutlak adalah jika semua wewenang masih dipegang oleh manajer puncak dan tidak ada pendelegasian

wewenang yang dilakukan oleh manajer puncak kepada bawahan.”.

2) Desentralisasi

Menurut H. Malayu Hasibuan (2016:80) “jika sebagian kecil wewenang atau kekuasaan dipegang oleh manajer puncak atau sebagian besar wewenang manajer puncak didelegasikan kepada seluruh struktur organisasi.

Missalnya 20% wewenang masih dipegang oleh manajer puncak dan 80% didelegasikan kepada seluruh struktur organisasi. Hal ini dapat diartikan jika 20% pekerjaan masih dikerjakan sendiri oleh manajer puncak dan 80% dikerjakan oleh bawahan atau seluruh struktur organisasi.

Sedangkan desentralisasi mutlak jika semua wewenang manajer puncak didelegasikan semua kepada bawahannya dan tidak ada rahasia jabatan lagi”.

e. Factor-Faktor yang Menentukan Tingkat Pendelegasian Wewenang Apakah Itu Sentralisasi atau Desentralisasi

Menurut H. Malayu Hasibuan (2016:81) “factor-faktor yang menentukan tingkat pendelegasian wewenang itu ada delapan factor”.

1) *Costliness Of Decision*

Jika keputusan-keputusan itu mahal, penting, dan risikonya besar, hanya bisa diputuskan manajer puncak saja maka dalam hal ini terjadi sentralisasi wewenang.

2) *Uniformity OF Policies*

Jika kegiatan-kegiatan yang akan dilakukan perusahaan hendak diseragamkan maka harus dilakukan sentral, jadi sentralisasi wewenang.

3) *Business Dynamic*

Jika menginginkan perusahaan maju dan berkembang maka harus disertai dengan kebebasan bawahan untuk melakukan pengembangan diri, jadi desentralisasi wewenang.

4) *History Of Business*

Tergantung pada tumbuh dan berdirinya perusahaan. Jika perusahaan pada waktu didirikan berbentuk perusahaan perorangan maka segala kegiatan cenderung untuk dilakukan sendiri, jadi sentralisasi wewenang, apabila pada saat perusahaan berkembang, menurut milik perkembangan perusahaan ini disebabkan cara manajemen yang dilakukan pada waktu perusahaan itu berbentuk perusahaan perorangan maka dalam hal ini akan diterapkan sentralisasi wewenang'

Tetapi jika pada waktu didirikan perusahaan berbentuk CV/PT maka cenderung diterapkan desentralisasi wewenang.

5) *Desire Of Independence*

Jika para manajer ingin memiliki kebebasan (tidak tergantung pada orang lain), maka akan dilakukan desentralisasi wewenang.

6) *Availability Of Manajer*

Jika manajer yang terampil jumlahnya sedikit maka akan terjadi sentralisasi wewenang. Sebaliknya jika manajer yang terampil jumlahnya banyak maka akan terjadi desentralisasi wewenang.

7) *Control Technique*

Jika system pengendalian baik, alat pengendalian lengkap maka akan cenderung terjadi desentralisasi wewenang, sebaliknya jika sistem pengendalian kurang dan alat pengendalian tidak lengkap maka akan dilakukan sentralisasi wewenang.

8) *Environmental influences*

Jika pengaruh lingkungan banyak yang ditafsirkan secara intensif maka tugas-tugas penafsiran itu akan dilakukan oleh manajer puncak, jadi diterapkan sentralisasi wewenang.

Misal jika ada peraturan perubahan dari pemerintah yang akan dilakukan perusahaan, maka penafsirannya akan dilakukan oleh manajer puncak.

f. Indikator Pendelegasian Wewenang

Pendelegasian wewenang adalah memberikan sebagian pekerjaan atau wewenang oleh *delegator* (pemberi wewenang) kepada *delegate* (penerima wewenang) unjtuk dikerjakannya atas namadelegator.

Menurut Galih Fajar Mutaqin (2018:162) “ada tiga indikator pendelegasian wewenang yang harus diterapkan supaya tidak terjadi ketimpangan adalah adanya tugas, wewenang, dan pertanggungjawaban”.

1) Tugas

Tugas adalah pekerjaan-pekerjaan yang harus dilakukan oleh seorang pada suatu jabatan tertentu. Dengan adanya tugas maka akan mendorong pegawai untuk lebih produktif di dalam sebuah instansi, sehingga efektivitas kerja dapat tercapai.

2) Wewenang

Kekuasan adalah hak atau wewenang untuk memutuskan segala sesuatu keputusan yang berhubungan dengan fungsinya tersebut. Dalam menjalankan pendelegasian

wewenang dalam sebuah instansi harus dilandasi dengan kekuasaan karena dengan kekuasaan seorang pegawai memiliki hak dalam mengambil sebuah keputusan yang sesuai dengan kepentingan dan fungsinya bagi sebuah instansi.

3) Pertanggungjawaban

Pertanggungjawaban adalah memberikan laporan bagaimana seorang melaksanakan tugasnya dan bagaimana dia memakai wewenang yang diberikan kepadanya tanggung jawab merupakan hal terpenting dalam menjalankan suatu wewenang perusahaan karena dengan tanggung jawab seorang pegawai dapat memberikan laporan atau pertanggungjawaban suatu keputusan yang telah diambil. Semakin banyak tugas yang didelegasikan maka semakin besar tanggung jawab yang diterima.

B. Kerangka Pikir

Menurut Sugiyono (2018:129) “ mengemukakan bahwa kerangka pikir merupakan sintensa tentang hubungan antara variable yang disusun dari berbagai teori yang telah dideskripsikan”.

Pendelegasian wewenang merupakan aspek yang penting bagi suatu instansi karena apabila seorang pimpinan mendelegasikan sebagian tugasnya kepada bawahannya, maka tugas-tugas tersebut akan bisa terselesaikan secara efektif

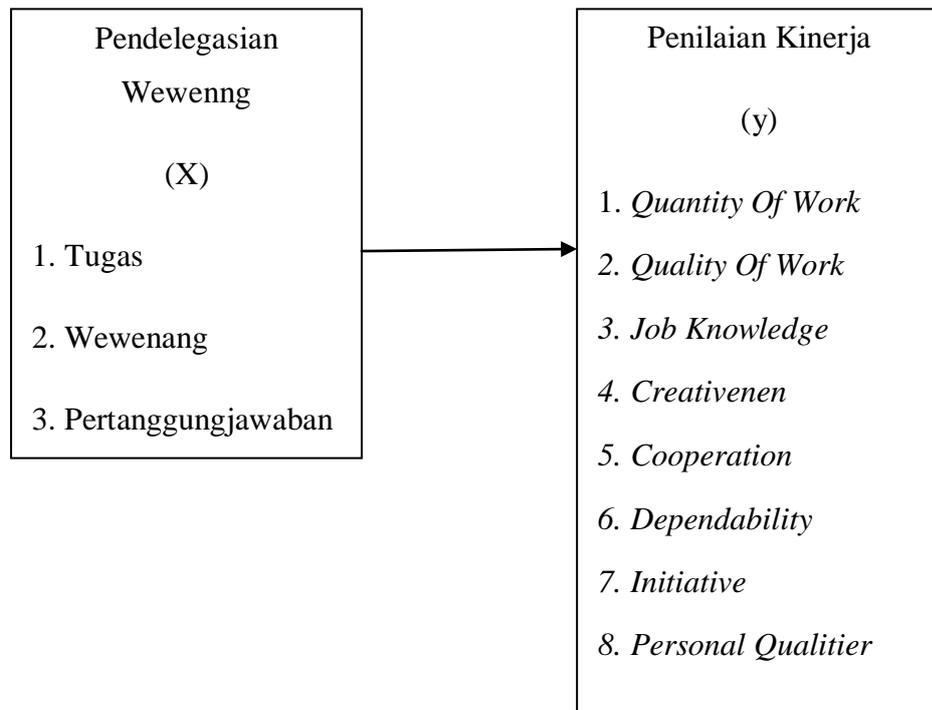
dan efisien. Dengan adanya pendelegasian wewenang, pegawai dapat melaksanakan aktivitas atau pekerjaan dengan baik dan mengambil tindakan atau memutuskan suatu hal tanpa menunggu perintah atasan. Sehingga dapat berpengaruh kepada penilaian kinerja karyawan itu sendiri.

Tugas yang didelegasikan kepada bawahannya harus diselesaikan dengan tepat waktu agar mendapatkan hasil penilaian kinerja yang baik. Seorang karyawan yang diberikan wewenang harus bisa mengambil keputusan dengan tepat agar hasil yang dicapai bisa maksimal, setelah seorang karyawan melaksanakan tugas dan mengambil keputusan karyawan tersebut harus bisa bertanggung jawabkan tugas yang didelegasikan yaitu berupa laporan hasil kerja.

Dari uraian diatas, bahwa bila seorang karyawan bisa menjalankan tugas yang didelegasikan dengan baik maka hasil yang dicapai akan memuaskan sehingga berpengaruh kepada penilaian karyawan itu sendiri. Penilaian kinerja merupakan evaluasi kinerja seorang karyawan terhadap hasil kerjanya yang telah dilaksanakannya.

Oleh Karena itu, maka sejalan dengan kerangka berfikir dapat diduga bahwa adanya pengaruh antara pendelegasian dengan penilaian kinerja karyawan. secara skematis, model kerangka konseptual penilaian ini terlihat pada gambar berikut:

Gambar 2.1 kerangka pikir



C. Hipotesis

Menurut Sugiyono (2017:99) “hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian.hipotesis dikatan sementara karena jawaban yang diberikan baru didasarkan oleh teori yang relevan, belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data-data”.

Adapun hipotesis yang akan diajukan dalam penelitian adalah:

Ada hubungan Pendelegasian Wewenang terhadap penilaian kinerja di PT. Sulaiman Djakfar Bersaudara.