

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### 2.1. Kinerja Karyawan

##### 2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Kinerja tidak sama dengan prestasi kerja, meskipun kedua istilah ini jika diartikan ke dalam bahasa Inggris memiliki istilah yang sama yaitu *performance*. Jika ditelaah lebih lanjut, arti prestasi kerja yaitu merupakan hasil yang dicapai seseorang dalam bekerja, sedangkan kinerja adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara terencana pada waktu dan tempat dari karyawan serta organisasi bersangkutan.

Konsep kinerja menurut Osborne dalam Quade (1990:1) berpendapat bahwa kinerja sebagai tingkat pencapaian misi organisasi merupakan langkah-langkah yang dilakukan untuk mencapai tujuan organisasi (visi). Semakin banyak misi yang dilakukan, maka semakin bagus kinerja dari organisasi yang bersangkutan. Begitu juga sebaliknya, kinerja organisasi dikatakan buruk apabila hanya sedikit misi yang dilakukan oleh organisasi tersebut.

Ukuran kinerja dapat dilihat dari sisi jumlah dan mutu tertentu, sesuai standar organisasi atau perusahaan. Hal itu sangat terkait dengan fungsi organisasi atau pelakunya. Bentuknya dapat bersifat *tangible* dan *intangibile*, tergantung kepada bentuk dan proses pelaksanaan pekerjaan itu sendiri. Kinerja dapat dilihat dari proses, hasil, dan *outcom*.

Menurut Mangkunegara(2011:67), menyatakan: “Kinerja karyawan adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Gomes (1995:195), menyatakan, “Kinerja karyawan sebagai: ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas”.

Menurut Simamora (2006:409), menyatakan: “Kinerja karyawan adalah tingkatan dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk sebuah pekerjaan karyawan”.

Kinerja adalah merupakan perilaku yang nyata ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan (Rivai 2004: 309). Sedangkan Wiraawan mengatakan bahwa kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indicator indicator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu (Wirawan,2009:5).

Menurut Mangkunegara (2004:67) kinerja atau prestasi kerja adalah Hasil kerjasecara kualitas dan kualitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan Menurut Simanjuntak (2005:103) Kinerja Individu adalah tingkat pencapaian atau hasil kerja seseorang dari sasaran yang harus dicapai atau tugas yang harus dilaksanakan dalam kurun waktu tertentu.

Menurut Bacal (2010:65), mendefinisikan perencanaan kinerja: Suatu proses dimana karyawan dan manajer bekerja sama untuk menentukan apa yang seharusnya dilakukan oleh karyawan pada tahun berikutnya dan apa yang dinamakan kinerja yang sukses.

Menurut Moorhead dan Griffin (2009:189), perencanaan kinerja adalah Sebuah pemahaman antara seorang karyawan dengan manajer tentang apa dan bagaimana pekerjaan diselesaikan, sehingga keduanya tahu apa yang diharapkan dan bagaimana keberhasilan ditetapkan.

Menurut Hasibuan (2006:94) menjelaskan bahwa “Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan serta waktu”.

Sedangkan menurut Prawirosentono (2008:2) “Kinerja atau dalam bahasa Inggris adalah *performance*”, yaitu: “Hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Berdasarkan definisi kinerja yang dikemukakan di atas, maka pada dasarnya Kinerja karyawan merupakan salah satu faktor penentu keberhasilan perusahaan atau organisasi dalam mencapai tujuannya. Untuk itu kinerja dari para karyawan harus mendapat perhatian dari para pimpinan perusahaan, sebab menurunnya kinerja dari karyawan dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan.

### 2.1.2. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan

Menurut Mangkuprawira dan Vitayala Hubeis (2007:153) menyatakan: Faktor-faktor tersebut terdiri atas faktor intrinsik karyawan (personal/individual) atau sumber daya manusia dan ekstrinsik (kepemimpinan, sistem, tim dan situasional), yaitu:

#### 1. Faktor intrinsik

Faktor Personal atau individual. Faktor ini meliputi unsur pengetahuan, keterampilan (*skill*), kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap karyawan.

#### 2. Faktor Ekstrinsik

a) Faktor Kepemimpinan. Faktor ini meliputi aspek kualitas manajer dan *team leader* dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja kepada karyawan.

b) Faktor Tim. Faktor ini meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan kerja dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.

c) Faktor Sistem. Faktor ini meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.

d) Faktor Situasional. Faktor ini meliputi tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Ruky (2001:53), faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Teknologi, yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi. Semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi tingkat kinerja organisasi tersebut.
2. Kualitas input atau material yang digunakan oleh organisasi.
3. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
4. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
5. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standar dan tujuan organisasi.
6. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lain.

Adapun faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja pada dasarnya adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*), Mangkunegara (2002:67). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1966), yang merumuskan bahwa :

$$\text{Human performance} = \text{Ability} + \text{Motivation}$$

$$\text{Motivation} = \text{Attitude} + \text{Situation}$$

$$\text{Ability} = \text{Knowledge} + \text{Skill}$$

Dari kutipan tersebut dapat disimpulkan bahwa pencapaian kinerja seorang pegawai ditentukan oleh kemampuannya dalam bekerja yang meliputi

pengetahuan dan keterampilan serta motivasi kerjanya yang merupakan sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja.

a. Faktor kemampuan

Secara psikologis kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam melaksanakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya, Mangkunegara (2002:67).

b. Faktor Motivasi kerja

Motivasi yang diberikan kepada bawahan khususnya merupakan dorongan yang sangat berpengaruh kepada peningkatan kemajuan yang akan dicapai sesuai dengan yang diharapkan. Motivasi yang diberikan atasan kepada bawahan hendaklah yang sesuai dengan peningkatan karir, karena dorongan yang baik dan benar akan menimbulkan rasa puas bagi bawahan untuk lebih giat bekerja. Dengan adanya perhatian yang diberikan pimpinan kepada bawahan sudah ada nilai tersendiri bagi bawahan bahwa mereka sudah lebih diperhatikan baik dorongan untuk lebih rajin bekerja maupun dorongan untuk loyal kepada perusahaan atau instansi.

Adapun aspek-aspek yang dinilai dalam kinerja dapat dikelompokkan menjadi :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik dan peralatan yang digunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan untuk memahami kompleksitas perusahaan dan penyesuaian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional perusahaan secara menyeluruh, yang pada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggung jawab sebagai karyawan.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemampuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negoisasi dan lain-lain.

Sementara itu, menurut Siagian (2002:41) bahwa kinerja seseorang dan produktivitas kerjanya ditentukan oleh tiga faktor utama berikut ini :

1. Motivasinya

Yang dimaksud dengan motivasi ialah daya dorong yang dimiliki, baik secara intrinsik maupun ekstrinsik, yang membuatnya mau dan rela untuk bekerja sekuat tenaga dengan mengerahkan segala kemampuan yang ada demi keberhasilan organisasi tersebut memungkinkan yang bersangkutan untuk mencapai tujuan pribadinya berupa harapan, keinginan, cita-cita dan berbagai jenis kebutuhannya.

2. Kemampuan

Ada kemampuan yang bersifat fisik dan ini lebih diperlukan karyawan yang dalam pelaksanaan tugasnya lebih banyak menggunakan otot. Dilain pihak,

ada kemampuan yang bersifat mental intelektual, yang lebih banyak dituntut oleh penyelesaian tugas pekerjaan dengan menggunakan otak. Sudah barang tentu mereka yang lebih banyak menggunakan otot tetap harus menggunakan otak, dan sebaliknya mereka yang lebih banyak menggunakan otak, tetap dituntut memiliki kemampuan fisik.

### 3. Ketepatan penugasan

Dalam dunia manajemen ada ungkapan yang mengatakan bahwa, "tidak ada karyawan yang bodoh, yang bodoh adalah para manajer yang tidak mengenali secara tepat pengetahuan, keterampilan, kemampuan, bakat dan minat para bawahannya". Memang telah terbukti, bahwa dengan penempatan yang tidak sesuai dengan harapan manajemen dan tuntutan organisasi; dengan demikian, mereka menampilkan produktifitas kerja yang rendah. Karena itu, seorang manajer perlu berpegang pada rumus berikut :

$$P = M \times K \times T$$

Dimana P adalah performance atau kinerja, M adalah motivasi, dan T adalah tugas yang tepat. Itulah sebabnya, dalam manajemen sumber daya manusia terdapat rumus : *the right man in the right place, doing the right job at the right time and the right pay* (penempatan orang yang tepat pada tugas yang tepat, pada waktu yang tepat dan memperoleh imbalan yang tepat pula) Siagian (2002:40-41).

#### 2.1.3. Standar Kinerja Karyawan

Menurut Timpe (1999: 247), menyatakan bahwa standar kerja merupakan: Standar kerja dianggap memuaskan bila pernyataannya menunjukkan beberapa bidang pokok tanggung jawab karyawan, memuat bagaimana suatu kegiatan kerja

akan dilakukan, dan mengarahkan perhatian kepada mekanisme kuantitatif bagaimana hasil-hasil kinerja diukur.

Menurut Wirawan (2009:67) “Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja”. Menurut Schular & Jackson (1999:11) “Ada tiga jenis dasar kriteria kinerja”, yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat (memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan).
2. Kriteria berdasarkan perilaku (kriteria yang penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal).
3. Kriteria berdasarkan hasil (kriteria yang fokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan).

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003: 143) “Untuk mencapai tujuan kinerja karyawan maka dapat dinilai dari tiga hal, meliputi: penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, adanya standar pelaksanaan kerja, praktis (mudah dipahami atau dimengerti karyawan atau penilai)”.

Seperti telah dijelaskan bahwa yang memegang peranan penting dalam suatu organisasi tergantung pada kinerja pegawainya. Agar pegawai dapat bekerja sesuai yang diharapkan, maka dalam diri seorang pegawai harus ditumbuhkan motivasi bekerja untuk meraih segala sesuatu yang diinginkan. Apabila semangat kerja menjadi tinggi maka semua pekerjaan yang dibebankan kepadanya akan

lebih cepat dan tepat selesai. Pekerjaan yang dengan cepat dan tepat selesai adalah merupakan suatu prestasi kerja yang baik.

#### **2.1.4. Kontribusi Kinerja**

Sumber daya manusia memberikan kontribusi kepada organisasi yang lebih dikenal dengan kinerja. Menurut Maltis dan Jackson (2002) kinerja karyawan adalah seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi yang antara lain termasuk:

##### **1) Kuantitas Keluaran**

Jumlah keluaran yang seharusnya dibandingkan dengan kemampuan sebenarnya. Misalnya: seorang karyawan pabrik rokok dibagian produksi hanya mampu menghasilkan 250 batang rokok per hari, sedangkan standar umum ditetapkan sebanyak 300 batang rokok per hari. Ini berarti kinerja karyawan tersebut masih dibawah rata-rata.

##### **2) Kualitas Keluaran**

Kualitas produksi lebih diutamakan dibandingkan jumlah output. Misalnya: dari 100 batang rokok yang dihasilkan, tingkat kesalahan (cacat) yang ditolerir adalah maksimal sebatang rokok. Apabila karyawan mampu menekan angka maksimum tersebut maka dikatakan memiliki kinerja yang baik.

##### **3) Jangka Waktu Keluaran**

Ketetapan waktu yang digunakan dalam menghasilkan sebuah barang. Apabila karyawan dapat mempersingkat waktu proses sesuai dengan standar, maka karyawan tersebut dapat dikatakan memiliki kinerja yang baik. Misalnya: waktu standar yang ditetapkan untuk menghasilkan 100 batang rokok adalah 120

menit, jika karyawan dapat mempesingkat menjadi 100 menit per 100 batang, maka kinerja karyawan tersebut dikatakan baik.

#### 4) Tingkat Kehadiran di Tempat Kerja

Kehadiran karyawan di tempat kerja sudah ditentukan pada awal karyawan bergabung dengan perusahaan, jika kehadiran karyawan dibawah standar hari kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal terhadap perusahaan.

#### 5) Kerjasama

Keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan sangat penting kerjasama yang baik antar karyawan akan mampu meningkatkan kinerja.

### **2.1.5. Penilaian Kinerja**

Satu-satunya sumber daya manusia adalah tenaga kerja, tenaga kerja merupakan faktor produksi yang memegang peranan sangat penting, karena tenaga kerja merupakan unsur penggerak dan bersifat fleksibel terhadap penggunaan faktor-faktor produksi yang lainnya, karena tenaga kerja sebagai unsur penggerak dari faktor lainnya, maka yang menjadi perhatian utama pihak manajemen adalah kinerja dari tenaga kerjanya dan pihak manajemen lebih memfokuskan dan menonjolkan dalam mengurus masalah tenaga kerja agar mereka mampu mencapai hasil kerja yang maksimal.

Teknik yang digunakan oleh manajemen untuk meningkatkan kinerja adalah penilaian (*appraisal*). Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan dimasa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik mengenai kinerja masa lalu dan pengembangan.

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) memungkinkan karyawan untuk mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para karyawan, departemen sumber daya dan organisasi perusahaan bakal diuntungkan.

Manajemen pengelolaan modal manusia dapat dilakukan melalui penilaian kinerja karyawan atau *performance appraisal*. Penilaian kinerja karyawan adalah proses merencanakan, mengorganisasi, menyupervisi, mengontrol dan menilai kinerja. Penilaian kinerja merupakan muara akhir dari manajemen modal manusia (Wirawan 2009:2).

Menilai kinerja berarti membandingkan kinerja aktual bawahan dengan standar yang ditetapkan oleh perusahaan. Jika dikerjakan dengan benar, hal ini akan memberikan manfaat yang penting bagi karyawan, atasan serta departemen SDM dan perusahaan. Atasan atau supervisor atau manajer menilaikinerja karyawan untuk mengetahui tindakan apa yang sudah dilakukan atau yang akan dilakukan selanjutnya.

Penilaian kinerja karyawan yang efektif dan efisien memerlukan sejumlah persyaratan agar menguntungkan organisasi dan karyawan yang bekerja untuk organisasi. Persyaratan tersebut menurut Wirawan (2009:117) adalah:

a. Relevansi

Penilaian kinerja karyawan harus relevan, artinya harus ada hubungannya dengan sejumlah faktor organisasi atau perusahaan antara lain harus berhubungan

strategi dan tujuan organisasi atau perusahaan juga terdapat relevansi dengan pencapaian strategi organisasi atau perusahaan.

b. Reliabilitas

Reliabilitas artinya konsistensi penilaian dari sistem penilaian kinerja karyawan. Bila satu orang karyawan dinilai oleh dua orang penilai independen mempunyai nilai yang sama atau tidak terlalu berbeda.

c. Sensitivitas

Penilaian kinerja karyawan harus sensitif, artinya dapat membedakan kinerja yang sangat baik, baik, sedang, buruk dan sangat buruk.

d. Akseptabilitas

Penilaian kinerja karyawan harus akseptabel, artinya dapat diterima oleh mereka yang berkaitan dengan penilaian kinerja karyawan.

e. Praktikal

Penilaian kinerja karyawan harus praktis, artinya mudah dipahami dan dapat dilaksanakan oleh para manajer dengan mudah.

f. Tidak melanggar undang-undang

Baik di negara maju maupun Indonesia, tidak ada undang-undang khusus yang mengatur penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan sepenuhnya merupakan urusan perusahaan tetapi tetap sesuai dengan undang-undang yang ada salah satunya Pasal 6 Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 Tahun 2003 tentang Ketenagakerjaan yang menyatakan bahwa “Setiap pekerja atau buruh berhak memperoleh perlakuan yang sama tanpa diskriminasi dari pengusaha”.

Penilaian Kinerja adalah salah satu metode yang dapat digunakan oleh perusahaan untuk mengetahui dan menilai seberapa besar kepuasan kerja karyawan akan pekerjaannya dan lingkungan kerjanya. Alasan penilaian dilakukan adalah untuk meningkatkan tingkat kepuasan kerja para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerja mereka (Hasibuan, 2003:88).

Penilaian kinerja menjelaskan mengenai kinerja karyawan dan akuntabilitas ditengah kompetisi global dimana perusahaan menuntut kinerja yang tinggi. Karyawan juga membutuhkan umpan balik atas kinerja mereka sebagai pedoman perilakunya dimasa depan. Penilaian kinerja pada prinsipnya mencakup aspek kualitatif maupun kuantitatif dari pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja juga merupakan salah satu aktivitas dasar departemen manajemen sumber daya manusia sehingga akan didapatkan nilai atas kemampuan yang sesungguhnya dari karyawan, sehingga memudahkan perusahaan dalam mengelola modal perusahaan yang berupa modal sumber daya manusia untuk mencapai target dan tujuan perusahaan di masa yang akan datang.

#### **2.1.6. Tujuan Penilaian Kinerja**

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 kehadiran. Tujuan penilaian kinerja adalah peningkatan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pengembangan dan pelatihan, perencanaan dan pengembangan karir, prosedur perekrutan, kesalahan desain pekerjaan dan ketidak

akuratan informasi, kesempatan yang sama, tantangan eksternal dan umpan balik (Donni Juni Priansa, 2014:278).

Menurut Werther dan Davis (2008) menyatakan bahwa beberapa tujuan dari pelaksanaan penilaian kinerja terhadap pegawai yang dilakukan organisasi adalah:

1. Peningkatan kinerja

Hasil penilaian kinerja memungkinkan manajer dan pegawai untuk mengambil tindakan yang berhubungan dengan peningkatan kinerja.

2. Penyesuaian kompensasi

Hasil penilaian kinerja membantu para pengambil keputusan untuk menentukan siapa saja yang berhak menerima kenaikan gaji atau sebaliknya.

3. Keputusan Penempatan

Hasil penilaian kinerja memberikan masukan tentang promosi, transfer, dan demosi bagi pegawai.

4. Kebutuhan pengembangan dan pelatihan

Hasil penilaian kinerja membantu untuk mengevaluasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi pegawai agar kinerja mereka lebih optimal.

5. Perencanaan dan pengembangan karir

Hasil penilaian kinerja memandu untuk menentukan jenis karir dan potensi karir yang dapat dicapai.

#### 6. Prosedur Perekrutan

Hasil penilaian kinerja mempengaruhi perekrutan pegawai yang berlaku didalam organisasi.

#### 7. Kesalahan Desain Pekerjaan dan Ketidakakuratan Informasi

Hasil penilaian kinerja membantu dalam menjelaskan apa saja kesalahan yang telah terjadi dalam manajemen SDM terutama di bidang informasi kepegawaian, desain jabatan, serta jabatan, serta informasi SDM lainnya.

#### 8. Kesempatan yang Sama

Hasil penilaian kinerja menunjukkan bahwa keputusan penempatan tidak diskriminatif karena setiap pegawai memiliki kesempatan yang sama.

#### 9. Tantangan Eksternal

Hasil penilaian kinerja dapat menggambarkan sejauh mana faktor eksternal seperti keluarga, keuangan pribadi, kesehatan, dan lain-lainnya mempengaruhi pegawai dalam mengemban tugas dan pekerjaannya.

#### 10. Umpan Balik

Hasil penilaian kinerja memberikan umpan balik bagi kepentingan kepegawaian terutama Departemen SDM serta terkait dengan kepentingan pegawai itu sendiri (Dalam Donni Juni Priansa, 2014:273).

Sedangkan kinerja karyawan dapat dinilai dari:

##### 1. Kualitas kerja

Menunjukkan kerapihan, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Adanya kualitas kerja yang baik dapat

menghindari tingkat kesalahan, dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

## 2. Kuantitas kerja

Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam suatu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan perusahaan.

### 2.1.7. Manfaat Kinerja

Menurut Sedarmayanti (2003:22) terdapat beberapa manfaat dari pada kinerja tersebut, yaitu:

- 1) Peningkatan prestasi, dengan adanya penilaian baik manajer maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan mereka.
- 2) Kesempatan kerja yang adil, adanya penilaian kinerja yang akurat dapat menjamin karyawan untuk memperoleh kesempatan menempati posisi pekerja sesuai dengan kemampuannya.
- 3) Kebutuhan Peatihan dan Pengembangan, melalui penilaian prestasi kerja akan dideteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- 4) Penyesuaian Kompensasi, penilaian prestasi kerja dapat membantu paramanager untuk mengambil kepuasan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, gaji, insentif dan sebagainya.

- 5) Keputusan Promosi dan Demosi, hasil penilaian prestasi kerja terhadap karyawan dapat digunakan untuk mengambil keputusan dalam rangka mempromosikan dan mendemosikan karyawan yang prestasi kerjanya kurang baik.

Menurut Mulyadi dan Sohny dalam Siagian (2000:604) penilaian kinerja dapat digunakan untuk menekan perilaku yang tidak semestinya dan untuk merangsang serta untuk menegakan perilaku yang semestinya yang diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja pada waktunya serta memberikan penghargaan baik bersifat intristik maupun antristik. Ada beberapa alasan untuk penilaian kinerja:

- 1) Penilaian memberikan informasi tentang dilakukannya promosi dan penetapan gaji.
- 2) Penilaian memberikan suatu peluang bagi atasan dan bawahan untuk meninjau yang berhubungan dengan kinerja bawahan.

#### **2.1.8. Proses Perencanaan Kinerja**

Menurut Robert Bacal (2002:67) mengatakan bahwa proses perencanaan kinerja terbagi dalam tiga (3) tahapan, yaitu:

1. Tahap Persiapan

Untuk melakukan persiapan, baik manajer maupun karyawan harus mengetahui dengan baik kemana arah tujuan organisasinya. Hal ini merupakan sesuatu yang dapat dilakukan sebelum mereka bertemu. Persiapan yang melibatkan manajer dan karyawan dapat mengkaji ulang

tentang rencana dan tujuan unit kerja, hasil evaluasi kerja atau rencana kinerja yang lalu.

## 2. Tahap Pertemuan

Pertemuan merupakan saatnya manajer dan karyawan duduk bersama, biasanya mendiskusikan pekerjaan untuk tahun mendatang.

## 3. Tahap Penutupan

Tahap penutupan atau tahap evaluasi dimana karyawan dan manajer membereskan berbagai hal yang belum tuntas, dan menyelesaikan penentuan tujuan serta standar. Hal ini bentuknya bisa berupa pertemuan-pertemuan lanjut yang lebih singkat.

### 2.1.9. Sistem Penilaian Kinerja

Menurut Robert Bacal (2002:112), menentukan ada tiga cara sistem penilaian kinerja, yaitu:

#### a. Sistem penilaian

Merupakan cara yang paling populer untuk menilai kinerja. Kebanyakan perusahaan yang menggunakan sistem penilaian ini melakukannya untuk menciptakan keseragaman dan konsistensi dalam proses evaluasi kinerja. Biasanya, bagian sumber daya manusia atau personalia memberikan formulir standar kepada para manajer sehingga semua orang di dalam perusahaan itu akan dinilai kinerjanya dengan cara yang sama.

#### b. Sistem peringkat

Membandingkan satu karyawan dengan karyawan lainnya dan menentukan apakah seseorang yang lebih baik, setara atau lebih buruk dibandingkan

dengan rekan sekerjanya. Hal ini dilakukan berdasarkan suatu kriteria yang sudah ditentukan sebelumnya.

c. Sistem berdasarkan tujuan

Mengukur kinerja seorang berdasarkan standar ataupun target yang dirundingkan secara perorangan. Sasaran dan standar ditetapkan secara perorangan agar mencerminkan tingkat perkembangan serta kemampuan setiap karyawan. Sistem ini memberikan dasar kepada karyawan dan pimpinan untuk membahas kinerja maupun yang tidak memenuhi tujuan tersebut, untuk mendiagnosis masalah apapun yang menyebabkannya, dan menemukan gagasan-gagasan guna meminimalisir permasalahan tersebut.

#### **2.1.10. Sasaran Penilaian / Evaluasi Kinerja**

Sasaran-sasaran dan evaluasi kinerja karyawan yang dikemukakan Agus Sunyoto (2005:1) dalam Mangkunegara (2005:11) sebagai berikut:

1. Membuat analisis kinerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan *periodic*, baik kinerja karyawan maupun kinerja organisasi.
2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat.
3. Menentukan sasaran dari kinerja yang akan datang dan memberikan tanggungjawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan

bagaimana harus dicapai, sarana dan prasarana yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan.

4. Menentukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dan pimpinannya yaitu untuk menyusun dua proposal mengenai sistem bijak (*merit system*) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan, yaitu *reward system recommendation*.

#### **2.1.11. Pengukuran Kinerja**

Kinerja pegawai pada dasarnya diukur sesuai dengan kepentingan organisasi, sehingga indikator dalam pengukurannya disesuaikan dengan kepentingan organisasi itu sendiri. Mondy, Noe, Premeaux (1999) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan menggunakan dimensi:

1. Kuantitas Pekerjaan (*Quantity of Work*)

Kuantitas pekerjaan berhubungan dengan volume pekerjaan dan produktivitas kerja yang dihasilkan oleh pegawai dalam kurun waktu tertentu.

2. Kualitas Pekerjaan (*Quality of Work*)

Kualitas pekerjaan berhubungan dengan pertimbangan ketelitian, presisi, kerapian, dan kelengkapan didalam mengenai tugas-tugas yang ada dalam organisasi.

3. Kemandirian (*Dependability*)

Kemandirian berkenaan dengan pertimbangan derajat kemampuan pegawai untuk bekerja dan mengemban tugas secara mandiri dengan

meminimalisir bantuan orang lain. Kemandirian juga menggambarkan kedalaman komitmen yang dimiliki oleh pegawai.

4. Inisiatif (*Initiative*)

Inisiatif berkenaan dengan pertimbangan kemandirian, fleksibilitas berfikir, dan kesediaan menerima tanggung jawab.

5. Adaptabilitas (*Adaptability*)

Adaptabilitas berkenaan dengan kemampuan untuk beradaptasi, mempertimbangkan kemampuan untuk bereaksi terhadap mengubah kebutuhan dan kondisi-kodisi.

6. Kerja Sama (*Cooperation*)

Kerja sama berkaitan dengan pertimbangan kemampuan untuk bekerjasama, dan dengan orang lain. Apakah *assignments*, mencakup lembur sepenuh hati.

### 2.1.12. Indikator Kinerja Karyawan

Menurut Robbins (2006:260), Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator, yaitu

- 1) Kualitas. Kualitas kerja diukur dengan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
- 2) Kuantitas. Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

- 3) Ketepatan Waktu. Merupakan tingkat aktivitas diselesaika pada awal waktu yang dinyatakan, diliat output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aaktivitas lain.
- 4) Efektivitas. Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.
- 5) Kemandirian. Merupakan tingkat seseorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mepunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap perusahaan

Sedangkan menurut Siagian (1995) menyebutkan kinerja memiliki aspek-aspek sebagai berikut:

- 1) Kualitas Kerja (*Quality of Work*), dengan indikator:
  - a. Hasil kerja yang diperoleh
  - b. Kesesuaian hasil kerja dengan tujuan organisasi
  - c. Manfaat hasil kerja
- 2) Ketepatan Waktu (*Promptness*), indikatornya:
  - a. Penataan rencana kegiatan/ rencana kerja
  - b. Ketepatan rencana kerja dengan hasil kerja
  - c. Ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas
- 3) Inisiatif (*Initiative*), indikatornya:
  - a. Pemberian ide/ gagasan dalam berorganisasi

- b. Tindakan yang dilakukan untuk menyelesaikan permasalahan yang dihadapi
  - c. Kemandirian
- 4) Kemampuan (*Capability*), indikatornya:
- a. Kemampuan yang dimiliki
  - b. Keterampilan yang dimiliki
  - c. Kemampuan memanfaatkan sumber daya atau potensi
- 5) Komunikasi (*Communication*), indikatornya:
- a. Komunikasi *intern* (ke dalam) organisasi
  - b. Komunikasi *ekstern* (ke luar) organisasi
  - c. Relasi dan kerjasama dalam pelaksanaan tugas

Berdasarkan penjelasan mengenai aspek-aspek kinerja, peneliti menggunakan teori Siagian (1995) yang membagi aspek kinerja menjadi lima aspek yaitu kualitas kerja, ketepatan waktu, inisiatif, kemampuan, dan komunikasi. Teori Siagian peneliti anggap yang paling mampu memberikan penjelasan yang jelas sehingga dapat digunakan sebagai dasar pembuatan alat ukur.

Alat ukur yang peneliti buat nantinya akan diisi oleh karyawan itu sendiri atau dengan kata lain penilaian kinerja penelitian ini menggunakan *self report*. Penilaian kinerja menurut Cascio dan Aguinis (2005) dibagi menjadi dua yaitu penilai objektif dan penilaian subjektif. Penilaian objektif berpusat pada hasil dari perilaku sedangkan penilaian subjektif berpusat pada perilaku itu sendiri yang

sesuai dengan tujuan organisasi. Penelitian ini menggunakan penilai subjektif karena ingin mengetahui perilaku yang sesuai dengan tujuan organisasi.

Penilaian subjektif bisa dilakukan oleh karyawan itu sendiri ataupun orang lain seperti manajer. Penilaian subjektif memiliki bias yang bisa mengancam validitas konstruk dari suatu penelitian (Cho dan Johanson, 2008). Bias ini tidak hanya berasal dari karyawan itu sendiri yang biasanya memiliki kecenderungan untuk melebih-lebihkan kinerjanya, tetapi juga berasal dari atasan yang cenderung meremehkan kinerja bawahannya (Jaramillo, Carrilat & Locander, 2005). Manajer sering melakukan *inflated ratings*, yang oleh Fried, Levi, Ben-David dan Tieg (1999) diartikan sebagai strategi politik yang digunakan pengawas untuk kepentingannya sendiri dengan asumsi bahwa keefektifan kinerja mereka tergantung pada bawahan mereka sendiri. Maka para atasan itu melakukan penilaian pertama-tama adalah tetap memikirkan untuk keuntungan dirinya dulu.

Oleh karena itu tidak ada bedanya antara penilaian yang dilakukan diri sendiri dengan penilaian orang lain atau manajerial, malah penilaian diri memiliki bias yang lebih rendah dan memiliki hubungan yang tinggi dengan penilaian objektif bila dibandingkan dengan penilaian manajerial (Satwika, 2012). Berdasarkan hal tersebut maka penelitian ini menggunakan penilaian diri sebagai sumber untuk melakukan penilaian kinerja.

### **2.1.13. Teori Kinerja Karyawan**

Teori tentang kinerja (*job performance*) dalam hal ini adalah teori psikologi tentang proses tingkah laku kerja seseorang sehingga menghasilkan sesuatu yang menjadi tujuan dari pekerjaannya. As'ad (2005 dalam Harsuko

2011) mengatakan bahwa perbedaan kinerja antara orang yang satu dengan lainnya dalam situasi kerja adalah karena perbedaan karakteristik dari individu. Disamping itu, orang yang sama dapat menghasilkan kinerja yang berbeda di dalam situasi yang berbeda pula. Semuanya ini menerangkan bahwa kinerja itu pada garis besarnya dipengaruhi oleh dua hal, yaitu faktor-faktor individu dan faktor-faktor situasi. Namun pendapat ini masih belum menerangkan tentang prosesnya. Khusus yang menyangkut proses ada dua teori yaitu:

**1) *Path Goal Theory***

Teori ini dikemukakan oleh Locke dari dasar teori Lewin's. Ott (2003 dalam Harsuko 2011) berpendapat bahwa tingkah laku manusia banyak didasarkan untuk mencapai suatu tujuan. Teori yang lain dikemukakan oleh Georgepoulos yang disebut *Path Goal Theory* yang menyebutkan bahwa kinerja adalah fungsi dari *facilitating Process* dan *Inhibiting process*. Prinsip dasarnya adalah kalau seseorang melihat bahwa kinerja yang tinggi itu merupakan jalur (*Path*) untuk memuaskan *needs (Goal)* tertentu, maka ia akan berbuat mengikuti jalur tersebut sebagai fungsi dari *level of needs* yang bersangkutan (*facilitating process*)

**2) *Teori Atribusi atau Expectancy Theory***

Menurut As'ad (2000) mengatakan bahwa teori ini pertama kali dikemukakan oleh Heider. Pendekatan teori atribusi mengenai kinerja dirumuskan  $P = MXA$ , dimana  $P = performance$ ,  $M = motivation$ ,  $A = ability$  menjadi konsep sangat populer oleh ahli lainya seperti Maiter, Lawler, Porter dan Vroom.

Berpedoman pada formula diatas, menurut teori ini kinerja adalah hasil interaksi anatra motivasi dengan *ability* (kemampuan dasar).

Dengan demikian, orang yang tinggi motivasinya tetapi memiliki *ability* yang yang rendah akan menghasilkan kinerja yang rendah. Begitu pula halnya dengan orang yang mempunyai *ability* tinggi tetapi rendah motivasinya.

## 2.2. Penelitian Terdahulu

Adapun penelitian terdahulu dalam penelitian ini antara lain :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Judul Penelitian	Judul Penelitian	Tujuan Penelitian	Alat Analisis	Hasil Penelitian
1	Sofyan Surya Rochmawan (2017)	Analisis Kinerja Karyawan Pada PT. Suryatama Kartika Adya Semarang	Untuk Menganalisis Kinerja Karyawan Pada PT. Suryatama Kartika Adya Co.Ltd Semarang.	1. Uji Validitas Dan Reliabilitas 2. Uji Kelayakan Model 3. Uji Hipotesis 4. Analisis Jalur	Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa komunikasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja terbukti, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kepuasan kerja terbukti, kepuasan kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti, komunikasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti, budaya organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan terbukti.
2	Anjur Perkasa Alam (2016)	Analisis Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Syariah Mandiri Cabang Aksara Medan Ditinjau dari	Untuk Mengetahui Berapa Besar Pengaruh Pendidikan, Budaya Organisasi, Upah Kerja, Motivasi	1. Analisis Kuantitatif 2. Analisis Regresi Linear Berganda 3. Uji Hipotesis	Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa secara simultan variabel pendidikan, budaya organisasi, upah kerja, motivasi kerja mempengaruhi kinerja karyawan Bank Syariah Mandiri Cabang Aksara Medan dan secara bersama-sama mempengaruhi

		Manajemen Syariah	Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Bank		kinerja karyawan sebesar 71,3%. sedangkan sisa pengaruhnya sebesar 28,7% dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti.
3	Yuge Agung Heliawan (2016)	Analisis Kinerja Karyawan PT Novell Pharmaceutical Laboratories Dengan Menggunakan Variabel Kompensasi, Lingkungan Kerja Dan Motivasi	Untuk Mengetahui Dan Menguji Dan Menganalisis Sumber Daya Manusia Dalam Perusahaan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Uji Validitas Dan Reliabilitas</li> <li>2. Uji Asumsi Klasik</li> <li>3. Uji Model</li> <li>4. Analisis Regresi Linear</li> <li>5. Intervening</li> </ol>	Berdasarkan hasil penelitian diketahui bahwa Kompensasi berpengaruh negative tidak signifikan terhadap motivasi sedangkan Lingkungan Kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi dan pada hasil analisis regresi linier 2 diketahui bahwa Kompensasi berpengaruh positif signifikan terhadap Kinerja, Lingkungan Kerja berpengaruh positif tidak signifikan terhadap kinerja sedangkan Motivasi berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja
4	Satria Tahir (2013)	Analisis Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Pratama (Sgp) Cabang Gorontalo	Untuk Mengetahui Analisis Kinerja Karyawan Pada PT. Sinar Galesong Pratama (Sgp) Cabang Gorontalo.	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Analisis Kualitatif</li> <li>2. Analisis Domain</li> <li>3. Analisis Taksomi</li> <li>4. Analisis Tema</li> </ol>	Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama (SGP) Cabang Gorontalo masih belum optimal akan tetapi perlu ditingkatkan lagi karena masih ada karyawan yang mengalami masalah kerja yang membawa dampak pada pencapaian kinerja.

Sumber: Data Sekunder Diolah, 2018

### 2.3. Hipotesis

Berdasarkan uraian pada latar belakang masalah dan kajian teoritis yang telah dikemukakan sebelumnya, maka penulis dapat merumuskan hipotesis sebagai berikut: *“Diduga Kinerja Karyawan pada CV. Mendol Water Indonesia Kecamatan Kuala Kampar Kabupaten Pelalawan belum optimal*