

## BAB II

### TELAAH PUSTAKA DAN HIPOTESIS

#### 2.1.1. Pengertian Kinerja Karyawan

Semakin berkembangnya organisasi maka semakin banyak pula melibatkan tenaga kerja dalam usaha menunjang kelancaran jalannya organisasi disamping memperhatikan faktor-faktor produksi lainnya. Jika kita berbicara mengenai produk/jasa yang di hasilkan oleh suatu organisasi maka hal tersebut tidak akan terlepas dari permasalahan kerja.

Menurut irham fahmi (2010:2) kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented dan non profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Menurut Surya Dharma (2005:1) manajemen kinerja adalah suatu proses yang dirancang untuk meningkatkan kinerja organisasi, kelompok dan individu yang digerakkan oleh para manajer.

Menurut suyadi prawirosentono dalam lijan poltak sinambela (2006:137) kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Menurut Hamzah (2015:60) kinerja adalah kinerja yang menetapkan standar-standar tertinggi orang itu sendiri, selalu standar-standar yang melampaui apa yang diminta atau diharapkan orang lain.

Menurut Hussein Fattah (2014:12) kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu.

Menurut Maryoto, (2000:91) kinerja karyawan adalah hasil kerja selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misal standar, target/sasaran atau kriteria yang telah disepakati bersama.

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2013:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Hasibuan (2003:41) juga dijelaskan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu.

Pengertian kinerja menurut Manullang (2004:103) adalah suatu keadaan yang menunjukkan banyaknya pekerjaan yang harus dilakukan atau dihasilkan seorang individu atau sekelompok kerja sesuai dengan *job description* mereka masing-masing.

Kinerja Menurut Indrastuti (2012:107) mengatakan bahwa kinerja merupakan suatu hasil yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya dilihat dari kualitas dan kuantitasnya serta efektifitasnya.

Menurut Wirawan (2009:5) kinerja karyawan adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu. Pekerjaan adalah aktivitas menyelesaikan suatu atau membuat sesuatu

yang hanya memerlukan tenaga dan keterampilan tertentu seperti yang dilakukan oleh pekerja kasar.

Menurut Muhammad (2013:43) kinerja setiap manusia mempunyai potensi untuk bertindak dalam berbagai bentuk aktivitas.

Kinerja adalah hasil yang diperoleh oleh suatu organisasi baik organisasi tersebut bersifat profit oriented yang dihasilkan selama satu periode waktu.

Menurut Wirawan (2009:5) pengertian kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Lijan Poltak Sinambela, (2011:136) kinerja karyawan adalah sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan teratur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Sedangkan pengertian kinerja menurut Hussein (2009:195) yang menyatakan bahwa kinerja adalah suatu hal yang sangat penting dalam usaha perusahaan untuk mencapai tujuannya, sehingga berbagai kegiatan harus dilakukan perusahaan untuk meningkatkannya.

Kinerja adalah tingkat terhadap para karyawan dalam mencapai persyaratan pekerjaan. Penilaian kinerja adalah proses yang mengukur kinerja personalia/penilaian kinerja pada umumnya menyangkut baik aspek kualitatif

maupun kuantitatif dalam pelaksanaan pekerjaan. Penilaian kinerja merupakan salah satu fungsi personalia, atau disebut juga review kinerja, evaluasi kinerja, atau ranting personalia.

Menurut wirawan (2015:5) kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut pendapat penulis berdasarkan beberapa kesimpulan dan pendapat para ahli kinerja merupakan kemampuan seseorang dalam melaksanakan pekerjaannya sesuai dengan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya.

### **2.1.2. Pengertian Indikator Kinerja**

Defenisi indikator kinerja adalah ukuran kuantitatif atau kualitatif yang menggambarkan tingkat pencapaian suatu sasaran atau tujuan yang telah ditetapkan (BPKP, 2000). Sementara menurut lohman (2003), indikator kinerja (performance indicators) adalah suatu variabel yang digunakan untuk mengekspresikan secara kuantitatif efektivitas dan efisiensi proses atau operasi dengan berpedoman pada target-target dan tujuan organisasi. Jadi jelas bahwa indikator kinerja merupakan kriteria yang digunakan untuk menilai keberhasilan pencapaian tujuan organisasi yang diwujudkan dalam ukuran-ukuran tertentu.

Indikator kinerja ( performance indikator sering disamakan dengan ukuran kinerja (performance measure). Namun sebenarnya, meskipun keduanya merupakan kriteria pengukuran kinerja, terdapat perbedaan makna. Indikator kinerja mangacu

pada penilaian kinerja secara tidak langsung yaitu hal-hal yang sifatnya hanya merupakan indikasi-indikasi kinerja, sehingga bentuknya cenderung kualitatif. Sedangkan ukuran kinerja adalah kriteria yang mengacu pada penilaian kinerja secara langsung, sehingga bentuknya lebih bersifat kuantitatif. Indikator kinerja dan ukuran kinerja ini sangat dibutuhkan untuk menilai tingkat ketercapaian tujuan, sasaran, dan strategi.

### **2.1.3. Tujuan Dan Manfaat Kinerja Karyawan**

Tujuan dan manfaat dari penerapan manajemen kinerja adalah:

- a. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
- b. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna.
- c. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja karyawan secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
- d. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan.
- e. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja karyawan dengan tingkat gaji, atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.

- f. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Tujuan dan manfaat dan penerapan manajemen kinerja adalah:

1. Meningkatkan prestasi kerja karyawan, baik secara individu maupun sebagai kelompok.
2. Peningkatan yang terjadi pada prestasi karyawan secara perorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja karyawan secara keseluruhan yang direfleksikan dengan kenaikan produktivitas.
3. Merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi pribadi serta potensi laten karyawan.
4. Membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih baik tepat gunakan.
5. Menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan tingkat gaji atau imbalan sebagai bagian dari kebijakan dan sistem imbalan yang baik.
6. Memberikan kesempatan pada karyawan untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

#### **2.1.4. Penilaian Kinerja Karyawan**

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada

dalam organisasi. Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja karyawan.

Menurut Irham Fahmi (2010:65) adalah suatu penilaian yang dilakukan kepada pihak manajemen perusahaan baik para karyawan maupun manajer yang selama ini telah melakukan pekerjaannya.

Menurut veithzal rival (2004:309) penilaian kinerja mengacu pada suatu system formal terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran.

Menurut Sedarmayanti (2009:22) penilaian kinerja adalah penting dalam suatu organisasi guna pengembangan sumber daya manusia.

Menurut Hasibuan (2014:87) penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.

Menurut siswanto (2005:231) penilaian kinerja adalah kegiatan yang dilakukan manajemen/penyedia penilaian untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun. Penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.

Penilaian kinerja digunakan perusahaan untuk menilai kinerja karyawan dan mengevaluasi kinerja karyawan, penilaian kinerja yang dilakukan dengan benar akan bermanfaat bagi karyawan dan manager departemen SDM, dan pada akhirnya bagi perusahaan sendiri. Dalam prakteknya penilaian kinerja dipengaruhi oleh berbagai faktor ada didalam perusahaan, disamping faktor lain diluar perusahaan, departemen SDM dan akhirnya perusahaan akan diuntungkan dengan adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategi perusahaan. Selain itu, penilaian kinerja diartikan pula sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan.

Dan Siswanto (2005:235) mengatakan unsur-unsur yang dinilai pada kinerja, yaitu:

a. Kesetiaan

Kesetiaan yang dimaksudkan adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab. Tekad dan kesanggupan tersebut harus dibuktikan dengan sikap dan perilaku tenaga kerja yang bersangkutan dalam kegiatan sehari-hari serta dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya, kesetiaan tenaga kerja dalam perusahaan sangat berhubungan dengan pengabdianya. Pengabdian yang dimaksud adalah sumbangan pikiran dan tenaga yang ikhlas dengan mengutamakan kepentingan publik diatas kepentingan pribadi.

b. Prestasi kerja

Prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai seseorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya. Pada umumnya kerja seseorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, keterampilan, pengalaman, dan kesanggupan tenaga kerja yang bersangkutan.

c. Tanggung jawab

Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-bainya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.

d. Ketaatan

Ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketepatan, peraturan perundang-undangan atau peraturan kedinasan yang berlaku, menaati perintah kedinasan yang diberikan atasan yang berwenang, serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.

e. Kejujuran

Kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberika kepadanya.

f. kerja sama

kerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

g. Prakarsa

Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah untuk melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah dan bimbingan dari manajemen lininya.

h. Kepemimpinan

Kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk menyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat diserahkan secara maksimum untuk melakukan tugas pokok.

Siswanto (2005:238) juga mengatakan penilaian kinerja dalam perusahaan meliputi:

1. Para tenaga operasional yang biasa melakukan penilaian kinerja mereka adalah manajemen tingkat bawah.
2. Tenaga kerja tingkat bawah, pada manajemen tingkat bawah yang biasanya melakukan penilaian pekerjaan mereka adalah manajemen tengah.
3. Tenaga kerja pada tingkatan manajemen tengah yang biasa melakukan penilaian kinerja yang telah mereka lakukan adalah manajemen puncak.

Kinerja karyawan perlu diperhatikan guna mempertahankan dan meningkatkan kepuasan pelanggan. dampak penilaian kinerja individu karyawan memiliki imbas negatif maupun positif terhadap moral kerja karyawan. Pada saat penilaian-penilaian kinerja dipakai untuk disiplin, kenaikan gaji, promosi, pemecatan atau pemberhentian sementara, maka penilaian kinerja dianggap paling menakutkan oleh orang-orang yang menganggap kemampuan dirinya rendah. Orang-orang yang kurang produktif dan orang-orang yang merasa bahwa penilaian akan dilakukan secara gampang dan tidak adil. Perasaan-perasaan serupa berkecamuk pada saat para pekerja tidak mengetahui atau memahami kriteria yang digunakan untuk menilai mereka atau saat mereka melihat penilaian kinerja terlampau kritis dari pada membantu.

Teknik yang digunakan oleh manajemen dalam meningkatkan kinerja adalah penilaian. Motivasi karyawan untuk bekerja, mengembangkan kemampuan pribadi dan meningkatkan kemampuan di masa mendatang dipengaruhi oleh umpan balik kinerja dari masa lalu dan pengembangan. Penilaian kinerja adalah proses, dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan selama periode waktu tertentu. umpan balik kinerja, memungkinkan karyawan untuk mngetahui seberapa baik dia bekerja jika dibandingkan dengan standar organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para karyawan, department sumber daya dan organisasi perusahaan akan diuntungkan.

Kinerja karyawan atau karyawan perlu diperhatikan guna mempertahankan kepuasan pelanggan bahkan meningkatkannya. Dampak penilaian kinerja individu karyawan memiliki imbas negatif maupun positif terhadap moral kerja karyawan. Pada saat penilaian-penilaian kinerja dipakai untuk disiplin kenaikan gaji, promosi, pemecatan atau pemberhentian sementara, maka penilaian kinerja dianggap paling menakutkan bagi orang-orang yang menganggap kemampuan dirinya rendah. orang-orang yang kurang produktif dan orang-orang yang merasa bahwa penilaian akan dilakukan secara serampangan dan tidak adil.

Semakin karyawan memahami proses penilaian kinerja dan semakin penilaian kerja dipakai sebagai peluang pengembangan dari pada kejadian-kejadian pengkritikan, maka kebutuhan aktualisasi diri bakal terpenuhi. Gaya kepemimpinan dan iklim organisasional mempunyai imbas besar bagi hasil-hasil motivasi dan penilaian kerja.

Penilaian kinerja karyawan akan memberikan beberapa manfaat bagi suatu organisasi perusahaan. Hasil-hasil dari penilaian prestasi kinerja sering berfungsi sebagai basis bagi evaluasi regular terhadap kinerja anggota-anggota organisasi. Apakah seorang individu dinilai kompeten atau tidak kompeten, efektif atau tidak efektif dapat dipromosikan atau tidak, dan seterusnya adalah didasarkan pada informasi yang dihasilkan oleh penilaian kinerja. Tambahan pula, organisasi sering mencoba untuk mempengaruhi motivasi dan kinerja mendatang dari anggota mereka dengan mengaitkan pelaksanaan berbagai imbalan, seperti kenaikan gaji dan promosi, terhadap rating yang dihasilkan oleh sistem penilaian kinerja.

Kemudian Siagian (2003:82) menambahkan bahwa ada elemen kunci suatu sistem penilaian kinerja yaitu:

- a. Sarana penilaian adalah kinerja para karyawan sehingga diperoleh informasi yang akurat tentang kinerja tersebut.
- b. Standar kinerja digunakan sebagai alat ukur.
- c. Alat pengukur kinerja ciri-cirinya adalah mudah digunakan, dapat dipercaya menunjukkan perilaku yang kritikal, dapat diversifikasi oleh orang lain, mengukur kinerja yang ditampilkan secara regular.
- d. Menghasilkan penilaian kinerja setiap karyawan.

#### **2.1.5. Pengukuran Kinerja Karyawan**

Menurut indrastuti (2012:109) ada beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam mengukur kinerja karyawan:

1. Kecakapan dalam bekerja baik secara kualitas dan kuantitas. Kualitas kerja merupakan mutu seorang karyawan/pegawai dalam hal melaksanakan tugas-tugasnya meliputi kesesuaian, kerapian, kelengkapan, ketepatan waktu, mutu pekerjaan, ketelitian kerja, bekerja keras. kualitas kerja berarti karyawan harus memiliki mind set, keterampilan, pengetahuan, dan niat baik untuk bekerja dengan berkualitas, rapi, bersih, teliti, dan indah. dan kuantitas adalah segala macam bentuk satuan ukuran yang berhubungan dengan jumlah kerja yang bisa dinyatakan dalam ukuran angka atau padanan angka lainnya meliputi menyelesaikan pekerjaan sesuai target, hasil kerja, rasa tanggung jawab bekerja

secara tim. hal ini dapat dilihat dari hasil kerja karyawan dalam kerja penggunaan waktu tertentu dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawabnya. Dengan demikian kuantitas kerja dapat dilihat dari jumlah kerja dan penggunaan waktu. Jumlah kerja adalah banyaknya tugas pekerjaannya, dapat dikerjakan, Penggunaan waktu adalah banyaknya waktu yang digunakan dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan. Keberhasilan mengoptimalkan kualitas kerja dan kuantitas kerja sangat tergantung kepada niat dan kemauan karyawan untuk berprestasi, bila karyawan memiliki motivasi yang kuat untuk menjadikan diri sendiri sebagai pribadi yang produktif, maka mereka pasti memfokuskan diri untuk kualitas dan kuantitas kerja yang prima.

2. Ketelitian dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Kemampuan dalam mengambil keputusan dalam keadaan-keadaan tertentu.
4. Intensif terhadap kemampuan tenaga kesehatan dalam menciptakan hal-hal baru dalam mensukseskan pekerjaannya.
5. Disiplin dalam memenuhi peraturan yang ada dalam mengerjakan pekerjaan sesuai dengan intruksi.
6. Bertanggung jawab atas pekerjaan dan hasil kerja.
7. Kemampuan bekerjasama dengan rekan sekerja.
8. Kesetiaan dalam pekerjaan dan jabatan
9. Kejujuran dalam pelaksanaan tugas
10. Kepemimpinan, kemampuan karyawan/tenaga kerja dalam memimpin dan memotivasi pekerjaan.

Pengukuran terhadap kinerja perlu dilakukan untuk mengetahui apakah selama pelaksanaan kinerja terhadap deviasi dari rencana yang telah ditentukan, atau apakah hasil kinerja telah tercapai sesuai dengan yang diharapkan.

Pengukuran terhadap kinerja dapat dilakukan dengan cara (Wibowo, 2007:344)

1. Memastikan bahwa persyaratan yang diinginkan pelanggan telah terpenuhi.
2. Mengusahakan standar kinerja untuk menciptakan perbandingan.
3. Mengusahakan jarak bagi orang untuk memonitor tingkat kinerja.
4. Menetapkan arti penting masalah kualitas dan menentukan apa yang perlu prioritas perhatian.
5. Menghindari konsekuensi dari rendahnya kualitas.
6. Mempertimbangkan penggunaan sumber daya.
7. Mengusahakan umpan balik untuk mendorong usaha perbaikan.

Sehingga pengukuran merupakan hal yang sangat penting guna memberikan evaluasi agar para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya dimasa yang akan datang.

#### **2.1.6. Arti Penting Pengukuran Kinerja**

Pengukuran kinerja merupakan alat manajemen untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Dengan dilakukannya pengukuran kinerja maka kita bisa memastikan apakah pengambilan keputusan dilakukan secara tepat dan obyektif. Selain itu kita juga bisa memantau dan mengevaluasi pelaksanaan

kinerja dan membandingkannya dengan rencana kerja serta melakukan tindakan untuk memperbaiki kinerja periode berikutnya. Terjadi peningkatan atau penurunan produktivitas bisa ditunjukkan dari kegiatan ini.

Pengukuran kinerja adalah suatu proses penilaian pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran yang telah ditentukan sebelumnya, informasi yang termasuk dalam pengukuran kinerja antara lain:

1. Efisien penggunaan sumber daya dalam menghasilkan barang dan jasa
2. Kualitas barang dan jasa (seberapa baik barang dan jasa diserahkan kepada pelanggan dan sampai seberapa jauh pelanggan terpuaskan
3. Hasil kegiatan dibandingkan dengan maksud yang diinginkan
4. Efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan

#### **2.1.7. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Untuk mengetahui faktor yang mempengaruhi kinerja individu, perlu dilakukan pengkajian terhadap teori kinerja. Secara umum faktor fisik dan non fisik sangat mempengaruhi. Berbagai kondisi lingkungan fisik sangat mempengaruhi kondisi karyawan dalam bekerja. Selain itu, kondisi lingkungan fisik juga akan mempengaruhi berfungsinya faktor lingkungan non fisik. Pada kesempatan ini pembahasan kita fokuskan pada lingkungan non fisik, yaitu kondisi-kondisi yang sebenarnya sangat melekat dengan sistem manajerial perusahaan.

Menurut Handoko, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

a. Keterampilan Atau Pengalaman

Orang yang mempunyai pendidikan yang rendah, jelas mempunyai keterampilan yang kurang, begitu juga orang yang sudah berpendidikan agak tinggi masih tetap mempunyai produktivitas yang rendah. Oleh sebab itu, maka perlu adanya keterpaduan antara keterampilan dengan pengalaman kerja. Orang atau tenaga kerja yang masih muda atau baru mulai mengikuti karir, biasanya bekerja kurang pengalaman, hal ini dapat diatasi dengan cara mengikuti pelatihan kerja di luar atau pada tempat kerja untuk meningkatkan keterampilan.

b. Faktor Pendidikan

Perusahaan perindustrian biasanya direkrut dari orang-orang yang kurang mempunyai pendidikan yang tinggi, perusahaan hanya membutuhkan kesehatan fisik yang kuat untuk bekerja. Dengan adanya pendidikan yang kurang dari pekerja akan menyebabkan penurunan produktivitas kerja.

c. Umur

Umur seseorang tenaga kerja agaknya dapat dijadikan sebagai tolak ukur dari produktivitas, akan tetapi hal tersebut tidak selalu begitu. Tetapi pengajaran karir seseorang selalu seimbang dengan jumlah umur, dimana semakin bertambah lama orang itu bekerja, maka produktivitas dari orang tersebut akan meningkat.

d. Sarana Penunjang

Tingkat kemampuan pimpinan untuk menumbuhkan motivasi kerja sama yang baik antara para pekerja serta mengadakan pembagian kerja yang jelas antara

semua karyawan sangat berpengaruh terhadap tingkat produktivitas. Di samping itu dapat juga berupa penerapan teknologi sarana produksi yang cukup canggih, hal ini akan menyebabkan tugas atau kerja dari karyawan tersebut berkurang.

e. Faktor Semangat Dan Kegairahan Kerja

Dengan adanya dorongan moril terhadap para pekerja akan meningkatkan produktivitas kerja. Dorongan moril tersebut dapat berupa memberikan semangat dan kegairahan kerja kepada para pekerja. Seperti yang dikemukakan oleh para pakar manajemen, semangat dan kegairahan kerja merupakan problematik yang harus mendapat perhatian yang serius.

f. Faktor Motivasi

Faktor motivasi adalah suatu dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai kinerja dengan predikat yang bagus.

Adapun menurut Nurlaila (2010:71) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

1. Karakteristik Situasi

Bagaimana lingkungan dan organisasi mempengaruhi pelaksanaan kinerja di dalam organisasi. Lingkungan menempatkan tuntutan-tuntutan kinerja didalam organisasi. organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja, dan menentukan siapa yang memiliki tanggung jawab untuk penilaian.

## 2. Dikripsi Pekerjaan

Spesifikasi pekerjaan dan standar pekerjaan, karena pekerjaan-pekerjaan yang berbeda mempunyai diskripsi pekerjaan yang berbeda pula, program evaluasi kinerja haruslah menyediakan cara yang sistematis untuk mempertimbangkan perbedaan-perbedaan ini dan memastikan evaluasi yang konsisten diseluruh pekerjaan dan karyawan yang mendudukinya.

## 3. Tujuan-Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan penilaian kinerja secara mendasar tergolong kedalam dua bagian yaitu evaluasi dan pengembangan.

## 4. Sikap Para Karyawan Dana Atasan Terhadap Evaluasi.

Banyak hal yang mempengaruhi kinerja seorang, antara lain dikeemukakan wahjosumidjo (2003:433) yakni faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang adalah: a). kewibawaan, b). sifat-sifat atau keterampilan, c). perilaku dan d). fleksibilitas pemimpin.

### a). Kewibawaan

Kewibawaan adalah merupakan suatu hal yang dapat mempengaruhi kinerja seseorang. kewibawaan di sini dimaksudkan sebagai kekuatan yang dimiliki seseorang, seseorang memiliki kekuatan dalam bekerja biasanya ia akan leluasa dalam mengkreasikan atau membuat sesuatu hal yang baru agar bisa menghasilkan suatu pekerjaan dengan baik dan tepat. Sehingga kalau ini terjadi maka kinerja seseorang akan meningkat.

#### b). Sifat-Sifat Atau Keterampilan

Seseorang yang memiliki banyak keterampilan jelas kinerja juga akan lebih baik dibandingkan dengan seseorang yang hanya memiliki keterampilan seadanya. Karena itu agar kinerja seseorang meningkat maka perlu diberikan keterampilan-keterampilan baru bagi anggota-anggota dalam suatu organisasi.

#### c). Perilaku

Perilaku juga merupakan faktor lain yang turut mempengaruhi kinerja seseorang. Perilaku yang positif yang mengarah kepada kebaikan jelas akan menghasilkan kinerja yang positif yang dapat membawa kemajuan organisasi.

#### d). Fleksibilitas Pemimpin

Barangkali suatu organisasi sangat merindukan kefleksibelan pemimpin maksudnya adalah pemimpin tersebut bisa menyesuaikan diri dengan keadaan yang ada pada saat ini, tidak kaku terhadap suatu keputusan atau suatu kondisi. Dengan demikian bawahan akan senang dan tidak kaku dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Fleksibel tidak diartikan bebas tapi luwes, sehingga apabila hal ini tercipta maka akan berpengaruh terhadap kinerja bawahan.

Dalam Yeremias T. Keban (2004:203) untuk melakukan kajian secara lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penilaian kinerja di Indonesia, maka perlu melihat beberapa faktor penting sebagai berikut:

- a. Kejelasan tuntutan hukum atau peraturan perundangan untuk melakukan penilaian secara benar dan tepat. Dalam kenyataannya, orang menilai secara

subyektif dan penuh dengan bias tetapi tidak ada suatu aturan hukum yang mengatur atau mengendalikan perbuatan tersebut.

- b. Manajemen sumber daya manusia yang berlaku memiliki fungsi dan proses yang sangat menentukan efektivitas penilaian kinerja. Aturan main menyangkut siapa yang harus menilai, kapan menilai, kriteria apa yang digunakan dalam system penilaian kinerja sebenarnya diatur dalam manajemen sumber daya manusia juga merupakan kunci utama keberhasilan system penilaian kinerja.
- c. Kesesuaian antara paradigma yang dianut oleh manajemen suatu organisasi dengan tujuan penilaian kinerja, apabila paradigma yang dianut masih berorientasi pada manajemen klasik, maka penilaian selalu bias kepada pengukuran tabiat atau karakter pihak yang dinilai, sehingga prestasi yang seharusnya menjadi fokus utama kurang diperhatikan.
- d. Komitmen para pemimpin atau manajer organisasi publik terhadap pentingnya penilaian suatu kinerja, bila mereka selalu memberikan komitmen yang tinggi terhadap efektivitas akan selalu berusaha melakukan penilaian secara tepat dan benar.

Sedangkan menurut Moekijat (2003:95) kinerja dipengaruhi oleh tiga faktor yaitu:

- a. Faktor individual yang terdiri dari:
  1. Kemampuan
  2. Latar belakang

3. Demografi

b. Faktor psikologis yang terdiri dari:

1. Persepsi
2. Attitude
3. Personality
4. Pembelajaran
5. Motivasi

e. Faktor organisasi yang terdiri dari:

1. Sumber daya
2. Kepemimpinan
3. Penghargaan
4. Struktur
5. Job design

Kinerja merupakan penampilan hasil kerja karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas. Kinerja dapat berupa penampilan kerja perorangan maupun kelompok kinerja organisasi merupakan hasil interaksi yang kompleks dan agregasi kinerja sejumlah individu dalam organisasi.

Menurut Achmad S Ruky (2004:14) istilah prestasi/kinerja sebenarnya merupakan pengalih bahasan dari bahasa Inggris "*Performance*". Faktor-faktor yang dapat mendukung pencapaian kinerja ada beberapa faktor:

### 1. Lingkungan Kerja (*environment*)

Jika lingkungan kerja baik dan kondusif maka kinerja para karyawan pun akan meningkat dan menjadi lebih baik.

### 2. Karakteristik Karyawan (*personal characteristic*)

Masing-masing karyawan memiliki perbedaan karakter yang begitu jelas, namun jika hal ini dapat diminimalkan dengan menjunjung tinggi budaya organisasi, maka kinerja pun akan menjadi lebih baik.

Menurut Simamora, yang mempengaruhi dimensi kinerja adalah:

#### 1. Memikat dan memahami orang di dalam organisasi

Hal itu berarti bahwa agar organisasi berfungsi secara efektif, organisasi itu haruslah meminimalkan tingkat perputaran karyawan, ketidakhadiran, dan keterlambatan, memberikan kenaikan gaji yang setuju, jenjang karir yang lebih baik, memberikan fasilitas dan sarana yang mendukung aktifitas pekerjaan, dan menandatangani surat perjanjian masa kerja.

#### 2. Penyelesaian tugas yang handal

Setiap karyawan diberi tugas dan tanggung jawabnya dalam menyelesaikan tugas pekerjaannya, oleh sebab itu penyelesaian tugas harus yang handal perlu diperhatikan agar tolak ukur minimal kualitas dan kuantitas kinerja dapat tercapai, seperti hasil kerja yang setuju, lingkungan kerja, pencapaian pekerjaan, tepat waktu dalam menyelesaikan pekerjaan, disiplin waktu kerja, ketelitian dalam bekerja, tanggung jawab karyawan.

#### 3. Perilaku inovatif dan spontan

Disamping persyaratan tugas formal, perilaku lainnya juga mempengaruhi efektifitas sebuah organisasi. Aktivitas-aktivitas ini disebut perilaku inovatif dan spontan, organisasi tidak dapat mengawasi segala kemungkinan dalam aktivitas-aktivitasnya, sehingga efektifitas dipengaruhi oleh kesediaan kalangan karyawan. Seperti kerja sama dengan rekan sekerja, tindakan protektif, gagasan konstruktif, pelatihan diri karyawan.

Menurut Rucky ada beberapa faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu:

a. Sarana Dan Prasarana

Hal yang perlu diperhatikan adalah kondisi dan kelayakan serta kemampuan semua sarana maupun prasarana fisik yang dimiliki seperti bangunan, lay out, kelayakan mesin dan segala peralatan yang ada.

b. Proses Kerja Atau Metode Kerja

Bila objektif sebuah perusahaan manufaktur maka tema ini akan terdiri dari para ahli teknik industri dan ahli proses produksi.

c. Kemampuan Sumber Daya Manusia

Yaitu kemampuan karyawan dalam mengaplikasikan tugas-tugas mereka secara nyata dilapangan.

Menurut Muchdarsyah bahwa kerja produktif, memerlukan keterampilan kerja yang sesuai dengan isi kerja atau paling tidak mempertahankan cara kerja yang sudah baik. Kerja produktif memerlukan faktor pendukung yaitu:

- a. Kemampuan kerja yang tinggi
- b. Jaminan sosial yang memadai
- c. Kondisi kerja yang manusiawi
- d. Hubungan kerja yang harmonis

Pendapat lain dari Anwar Prabu Mangkunegara (2010:15), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).

#### 1. Faktor Kemampuan (Ability)

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi IQ dan kemampuan reality artinya, pegawai yang memiliki IQ yang tinggi diatas rata-rata (110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan mudah mencapai kinerja yang diharapkan, oleh karena itu karyawan perlu diletakkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

Adapun beberapa contoh pelatihan dasar yang dapat diberikan kepada karyawan adalah:

1. Kreativitas yaitu teknik-teknik untuk merangsang gagasan baru dan menghasilkan inovasi berkaitan dengan pekerjaan.
2. Manajemen waktu yaitu menanamkan kesadaran akan beberapa banyak waktu yang secara rutin terbuang dan prosedur penggunaan waktu secara lebih baik.

3. Evaluasi ekonomi adalah apresiasi terhadap data yang dibutuhkan untuk menilai investasi dan bagaimana mengevaluasi proposal.
4. Perbaiki metode yaitu pengembangan yang sifat kritis yang dapat mendeteksi operasi yang tidak efisien dan mengaplikasikan studi gerak serta mampu membuat diagram proses guna memperbaiki operasi yang tidak efisien.

## 2. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap seorang pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan dari karyawan yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong dari seorang untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. Sikap mental seseorang harus sikap mental yang siap secara psikofisik, artinya seseorang harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.

Dengan pemberian motivasi dimaksudkan pemberian sumber daya perangsang kepada karyawan supaya lebih bersemangat dan giat dalam bekerja dengan segala kemampuannya sehingga kinerja karyawan meningkat pula.

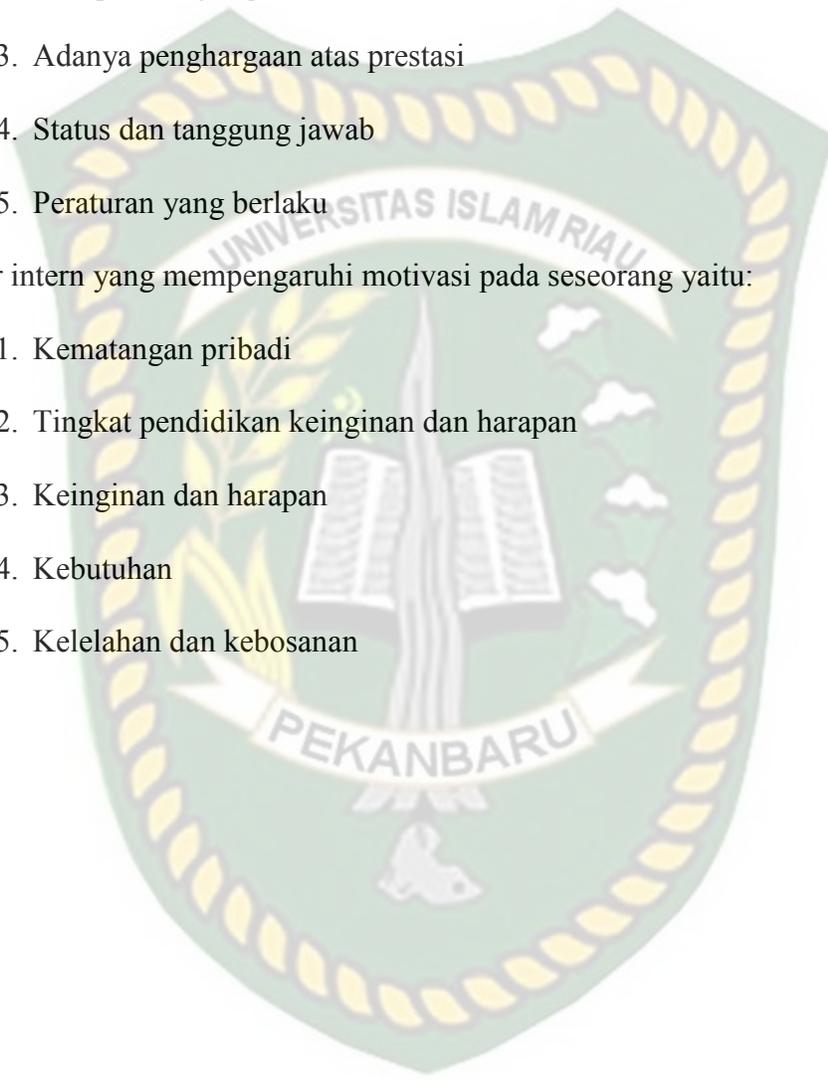
Motivasi sebagai proses psikologi dalam diri seseorang yang akan dipengaruhi oleh beberapa faktor, faktor yang mempengaruhi motivasi tersebut dapat dibedakan atas:

Faktor eksternal yang dapat mempengaruhi motivasi tersebut mencakup antara lain:

1. Lingkungan kerja yang menyenangkan
2. Kompensasi yang memadai
3. Adanya penghargaan atas prestasi
4. Status dan tanggung jawab
5. Peraturan yang berlaku

Faktor intern yang mempengaruhi motivasi pada seseorang yaitu:

1. Kematangan pribadi
2. Tingkat pendidikan keinginan dan harapan
3. Keinginan dan harapan
4. Kebutuhan
5. Kelelahan dan kebosanan



## 2.2. Penelitian Terdahulu

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

No	Peneliti	Judul	Kesimpulan
1.	Armediana Sukmarwati, Dra. Margaretha Suryaningsih	Analisis kinerja pegawai di kecamatan gunung pati kota semarang	Hasil penelitian secara garis besar dapat disimpulkan bahwa kinerja pegawai kecamatan gunung pati adalah baik. Dilihat dari beberapa faktor individual memiliki keahlian yang cukup baik, begitu juga dengan faktor psikologi yaitu personality, pembelajaran dan motivasi sangat baik
2.	Nur Fitriana, Arif Hidayat, Sakunda Anggraini	Analisis kinerja karyawan berdasarkan kompetensi dengan metode Analytic Network Process (studi kasus di PT. Erindo Mandiri Pasuruan Bogor	Hasil dari faktor kompetensi yang dapat digunakan untuk menganalisis kinerja karyawan di PT. erindo mandiri terdapat 4 kriteria kompetensi dan 13 subkriteria yang dapat mempresentasikan kinerja SDM. Hal ini meliputi keterampilan melaksanakan ataumengelola tugas-tugas atau pekerjaan, keterampilan mengantisipasi kemungkinan, dan keterampilan untuk bekerjasama serta memelihara kenyamanan lingkungan kerja

3.	Atika sari	Analisi Kinerja Karyawan Pada PT. Bank Riau Cabang Utama Pekanbaru	Faktor-faktor penyebab terjadinya perubahan kinerja karyawan disebabkan karena belum optimalnya pengelolaan kinerja. Hasil ini dapat dilihat dari hasil kuesioner, dimana tanggapan mengenai kompetensi, lingkungan kerja prestasi dan frekuensi pendidikan, latihan, serta keahlian karyawan sudah memadai.
----	------------	--	--

### 2.3. Hipotesis

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan dan di dukung oleh teori-teori yang relevan maka dapat dibuat hipotesis sebagai berikut “ Di Duga Kinerja Karyawan Bagian Penghantaran Pada PT. Pos Indonesia Pekanbaru Baik.