

## **II. LANDASAN TEORI**

### **2.1 Kinerja**

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi (Manulang, 2000:78).

#### **2.1.1. Pengertian Kinerja**

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam Anoragan, 1995:47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "*succesfull role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (Anoragan, 1995:46-47). Dari batasan tersebut Anoragan menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Sedang Suprihanto (dalam Nurahma, 1999:33) mengatakan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar,

target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepakati bersama.

Menurut Vroom (dalam Anoragan 1995:48), tingkat sejauh mana keberhasilan seseorang dalam menyelesaikan pekerjaannya disebut "*level of performance*". Biasanya orang yang level of performance-nya tinggi disebut sebagai orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang levelnya tidak mencapai standar dikatakan sebagai tidak produktif atau berperformance rendah. Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang obyektif bukanlah tugas yang sederhana, Penilaian harus dihindarkan adanya "*like dan dislike*" dari penilai, agar obyektifitas penilaian dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang kinerja mereka.

Menurut T. Hani Handoko (dalam Tampubolon, 2003:21-22) ada enam metode penilaian kinerja karyawan:

1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan karyawan dengan kriteria yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja.
2. *Checklist*, yang dimaksudkan dengan metode ini adalah untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan kinerja karyawan. Penilai biasanya atasan langsung. Pemberian bobot sehingga dapat di skor.

Metode ini biasa memberikan suatu gambaran prestasi kerja secara akurat, bila daftar penilaian berisi item-item yang memadai.

3. Metode peristiwa kritis (*critical incident method*), penilaian yang berdasarkan catatan-catatan penilai yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.
4. Metode peninjauan lapangan (*field review method*), seseorang ahli akan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja karyawan. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di review, perubahan dan persetujuan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis personalia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.
5. Tes dan observasi prestasi kerja, bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan. Agar berguna tes harus reliable dan valid. Metode evaluasi kelompok ada tiga: *ranking, grading, point allocation method*. *Method ranking*, penilai membandingkan satu dengan karyawan lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai terjelek. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan

faktor-faktor pembandingan, subyek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*, kebajikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya. *Grading*, metode penilaian ini memisah-misahkan atau menyortir para karyawan dalam berbagai klasifikasi yang berbeda, biasanya suatu proposi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori. *Point location*, merupakan bentuk lain dari *grading* penilai diberikan sejumlah nilai total dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan diberi nilai lebih besar dan pada para karyawan dengan kinerja lebih jelek. Kebaikan dari metode ini, penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan efek halo (*halo effect*) dan bias kesan terakhir masih ada.

## **2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu karyawan dengan karyawan, lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun karyawan-karyawan bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (Anoragan, 1995:49), yaitu : faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Gibson, et al (dalam Tampubolon, 2003:39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi perilaku dan prestasi kerja atau kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:

- a. Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik
  - b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial, pendidikan
  - c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasional, terdiri dari:
- a. Sumberdaya
  - b. Kepemimpinan
  - c. Imbalan
  - d. Struktur
  - e. Desain pekerjaan.
3. Variabel psikologis, terdiri dari:
- a. Persepsi
  - b. Sikap
  - c. Kepribadian
  - d. Belajar
  - e. Motivasi.

Menurut Tiffin dan Me. Cormick (dalam Manullang, 2000:40) ada dua variabel yang dapat mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, meliputi: sikap, karakteristik, sifat-sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, pendidikan, serta faktor individual lainnya.
2. Variabel situasional:
  - a. Faktor fisik dan pekerjaan, terdiri dari; metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penataan ruang dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur, dan ventilasi)

b. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: peraturan-peraturan organisasi, sifat organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial. Sutemeister (dalam Manullang, 2000:40-41) mengemukakan pendapatnya, bahwa kinerja dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu:

1. Faktor Kemampuan

a. Pengetahuan pendidikan, pengalaman, latihan dan minat

b. Ketrampilan : kecakapan dan kepribadian.

2. Faktor Motivasi

a. Kondisi sosial : organisasi formal dan informal, kepemimpinan dan

b. Serikat kerja kebutuhan individu : fisiologis, sosial dan egoistik

Dari berbagai pendapat ahli tersebut, maka sesuai dengan penelitian ini, maka kinerja karyawan dinilai oleh atasan langsung berdasarkan faktor-faktor yang telah ditentukan terlebih dahulu.

### **2.3 Kepuasan Kerja dan Kinerja**

Ketidakpuasan terhadap terhadap suatu hal mendorong seseorang mencari alternatif pemecahannya, diantaranya melalui peningkatan kinerja kerja dan mendapat penghargaan (reward). Penghargaan mendorong terciptanya kepuasan kerja (Anoraga, et al., 1995) dan kepuasan kerja melalui peningkatan kinerja bertujuan

untuk mengurangi jangka pendek, absensi, kekeliruan, perputaran kerja, penggunaan obat, sabotase dan keterlambatan (Taviprawati, 1997;42). Jadi saat manajemen tidak menjamin adanya keterkaitan antara kepuasan individu, minat atau keinginan menjadi berkurang.

Perlu diketahui bahwa tidak semua orang yang menghasilkan produk itu dikatakan produktif. Seseorang dikatakan produktif apabila orang tersebut dapat menghasilkan paling tidak atau sedikitnya sejumlah dengan ketentuan minimal, dimana ketentuan minimal berdasarkan atas besarnya output normal yang dikerjakan dalam waktu kerja yang layak (Hadi, 1998 pada Haryani, 2002).

Kepuasan keluarga dan pekerjaan merupakan cermin hubungan antara variabel yang terkait dengan kinerja kerja pegawai. Hal ini dapat dijelaskan melalui program – program manajemen yang bertujuan menciptakan keseimbangan antara kehidupan kerja dan keluarga, misalnya bantuan kesehatan keluarga, asuransi kesehatan keluarga, rencana gaji pensiun dan sebagainya. Dengan melakukan program tersebut manajemen dapat menghemat biaya, mengurangi tingkat absensi (karena pegawai merasa puas), mengurangi tingkat labour turnover serta peningkatan kinerja. (Merces, 1991 pada Yasin 2000).

Kepuasan kerja menempati porsi penting di perusahaan. Setiap pegawai merasa puas diharapkan dapat bekerja pada tingkat 'full capacity', sehingga diharapkan dapat meningkatkan kinerja kerja. Sebaliknya pegawai yang tidak puas dalam bekerja, dia tidak akan bekerja pada tingkat 'full capacity' dan hal ini berakibat pada merosotnya pada kinerja kerja. Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui, bahwa kepuasan kerja sangat besar pengaruhnya terhadap sikap dan tingkah laku

pegawai. Hal ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan Haryani (1998) yang menyatakan bahwa kepuasan kerja berhubungan kinerja kerja bagi pegawai yang memiliki pengalaman kerja diatas 10 tahun dan berusia diatas 30 tahun.

Kinerja kerja merupakan suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk. Seorang tenaga kerja dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan keluaran (output) yang lebih banyak dari tenaga kerja lain untuk satuan waktu yang sama. Jadi pegawai yang mampu menghasilkan produk sesuai standar yang telah ditentukan dalam satuan waktu yang lebih singkat, maka pegawai tersebut dikatakan berkinerja tinggi atau lebih baik.

Menurut Trisnaningsih (1999;27), pertumbuhan dan perkembangan pribadi merupakan salah satu cara mempengaruhi motivasi pekerja sehingga memaksimalkan kontribusi dan memperbaiki kinerja perusahaan. Beberapa faktor penting yang menghubungkan motivasi pekerja dengan tingkat kinerja serta kinerja yang lebih tinggi yaitu kondisi kerja, penugasan khusus, gaji, tehnik-tehnik yang sesuai dan inovatif serta menggunakan sesuai dengan gaya kepemimpinan, naluri bisnis dan keterampilan para pekerja serta keuntungan yang ditawarkan. Penelitian Kuntari dan Indra (2001;17) yang melakukan riset pada dosen wanita di Yogyakarta menyatakan bahwa faktor internal (berupa keluarga dan motivasi) serta eksternal (kebijakan instutusi/pemerintahan tempat dia bekerja, kondisi lingkungan dimana dia bekerja dan jaminan perlindungan hak – hak wanita) diduga berpengaruh terhadap kinerja dosen wanita.



Kinerja kerja merupakan suatu konsep yang menunjukkan adanya kaitan antara hasil kerja dengan satuan waktu yang dibutuhkan untuk menghasilkan produk. Seorang tenaga kerja dikatakan produktif apabila mampu menghasilkan keluaran (output) yang lebih banyak dari tenaga kerja lain untuk satuan waktu yang sama. Jadi pegawai yang mampu menghasilkan produk sesuai standar yang telah ditentukan dalam satuan waktu yang lebih singkat, maka pegawai tersebut dikatakan berkinerja tinggi atau lebih baik.