

II. LANDASAN TEORI

2.1 Stres Kerja

Ada beberapa alasan mengapa masalah stres yang berkaitan dengan organisasi perlu diangkat ke permukaan pada saat ini (Nimran, 1999: 79), diantaranya adalah:

1. Masalah stres adalah masalah yang akhir-akhir ini hangat dibicarakan, dan posisinya sangat penting dalam kaitannya dengan produktifitas kerja pegawai.
2. Selain dipengaruhi oleh faktor-faktor yang bersumber dari luar organisasi, stres juga banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor yang berasal dari dalam organisasi. Oleh karenanya perlu disadari dan dipahami keberadaannya.
3. Pemahaman akan sumber-sumber stres yang disertai dengan pemahaman terhadap cara-cara mengatasinya, adalah penting sekali bagi pegawai dan siapa saja yang terlibat dalam organisasi demi kelangsungan organisasi yang sehat dan efektif.
4. Banyak di antara kita yang hampir pasti merupakan bagian dari satu atau beberapa organisasi, baik sebagai atasan maupun sebagai bawahan, pernah mengalami stres meskipun dalam taraf yang amat rendah.
5. Dalam zaman kemajuan di segala bidang seperti sekarang ini manusia semakin sibuk. Di satu pihak peralatan kerja semakin modern dan efisien, sedangkan di lain pihak beban kerja di satuan-satuan organisasi juga semakin bertambah. Keadaan ini tentu saja akan menuntut energi perusahaan yang lebih besar dari yang sudah-sudah. Sebagai akibatnya,

pengalaman-pengalaman yang disebut stres dalam taraf yang cukup tinggi menjadi semakin terasa.

Masalah-masalah tentang stres kerja pada dasarnya sering dikaitkan dengan pengertian stres yang terjadi di lingkungan pekerjaan, yaitu dalam proses interaksi antara seorang pegawai dengan aspek-aspek pekerjaannya. Di dalam membicarakan stres kerja ini perlu terlebih dahulu mengerti pengertian stres secara umum.

2.1.1 Pengertian Stres

Menurut Charles D., Spielberger (dalam Ilandoyo, 2001: 63) menyebutkan bahwa stres adalah tuntutan-tuntutan eksternal yang mengenai seseorang, misalnya obyek-obyek dalam lingkungan atau suatu stimulus yang secara obyektif adalah berbahaya. Stres juga biasa diartikan sebagai tekanan, ketegangan atau gangguan yang tidak menyenangkan yang berasal dari luar diri seseorang. Gejala-gejala stres di tempat kerja, yaitu meliputi:

1. Kepuasan kerja rendah;
2. Kinerja yang menurun;
3. Semangat dan energi menjadi hilang;
4. Komunikasi tidak lancar;
5. Pengambilan keputusan jelek;
6. Kreatifitas dan inovasi kurang;
7. Bergulat pada tugas-tugas yang tidak produktif.

Semua yang disebutkan di atas perlu dilihat dalam hubungannya dengan kualitas kerja dan interaksi normal individu sebelumnya.

2.1.2 Pengertian Stres Kerja

Gibson et al (dalam Yulianti, 2000: 9) mengemukakan bahwa stres kerja dikonseptualisasi dari beberapa titik pandang, yaitu stres sebagai stimulus, stres sebagai respon dan stres sebagai stimulus-respon. Stres sebagai stimulus merupakan pendekatan yang menitikberatkan pada lingkungan. Definisi stimulus memandang stres sebagai suatu kekuatan yang menekan individu untuk memberikan tanggapan terhadap stresor. Pendekatan ini memandang stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu.

Pendekatan stimulus-respon mendefinisikan stres sebagai konsekuensi dari interaksi antara stimulus lingkungan dengan respon individu. Stres dipandang tidak sekedar sebuah stimulus atau respon, melainkan stres merupakan hasil interaksi unik antara kondisi stimulus lingkungan dan kecenderungan individu untuk memberikan tanggapan. Luthans (dalam Yulianti, 2000: 10) mendefinisikan stres sebagai suatu tanggapan dalam menyesuaikan diri yang dipengaruhi oleh perbedaan individu dan proses psikologis, sebagai konsekuensi dari tindakan lingkungan, situasi atau peristiwa yang terlalu banyak mengadakan tuntutan psikologis dan fisik seseorang.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa stres kerja timbul karena tuntutan lingkungan dan tanggapan setiap individu dalam menghadapinya dapat berbeda. Masalah stres kerja di dalam organisasi perusahaan menjadi gejala yang penting diamati sejak mulai timbulnya tuntutan untuk efisien di dalam pekerjaan. Akibat adanya stres kerja tersebut yaitu orang menjadi

nervous, merasakan kecemasan yang kronis, peningkatan ketegangan pada emosi, proses beripikir dan kondisi fisik individu. Selain itu, sebagai hasil dari adanya stres kerja pegawai mengalami beberapa gejala stres yang dapat mengancam dan mengganggu pelaksanaan kerja mereka, seperti: mudah marah dan agresi, tidak dapat relaks, emosi yang tidak stabil, sikap tidak mau bekerja sama, perasaan tidak mampu terlibat, dan kesulitan dalam masalah tidur.

2.1.3 Faktor-faktor Penyebab Stres Kerja

Terdapat dua faktor penyebab atau sumber munculnya stres atau stres kerja, yaitu faktor lingkungan kerja dan faktor personal. Faktor lingkungan kerja dapat berupa kondisi fisik, manajemen kantor maupun hubungan sosial di lingkungan pekerjaan. Sedang faktor personal bisa berupa tipe kepribadian, peristiwa/pengalaman pribadi maupun kondisi sosial-ekonomi keluarga di mana pribadi berada dan mengembangkan diri. Betapapun faktor kedua tidak secara langsung berhubungan dengan kondisi pekerjaan, namun karena dampak yang ditimbulkan pekerjaan cukup besar, maka faktor pribadi ditempatkan sebagai sumber atau penyebab munculnya stres. Secara umum, penyebab stres kerja disebabkan oleh beberapa hal sebagai berikut:

- a. Stres kerja kerja menurut Handoyo (2001: 69)
 1. Beban kerja yang terlalu berlebihan akan menyebabkan pekerja tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target kerja yang ditetapkan.
 2. Waktu kerja yang singkat dan terbatas serta manajemen waktu yang kurang baik akan menjadi faktor penghambat

penyelesaian pekerjaan tepat waktu. Hal ini akan menimbulkan stres kerja pada pegawai.

3. Konflik kerja akan menimbulkan perasaan tertekan pada pegawai dan pada akhirnya akan menimbulkan gangguan pada penyelesaian pekerjaan sebagai akibat dari konflik kerja.
 4. Karakteristik kerja yang baik dan panduan dalam menyelesaikan pekerjaan akan mampu mengurangi stres kerja.
 5. Dukungan kelompok akan membawa dampak positif bagi pengurangan stres kerja pegawai.
 6. Pimpinan memiliki peran sentral dalam mengurangi stres kerja bawahannya.
- b. Stres kerja menurut Margianti (1999: 72):
1. Tidak adanya dukungan sosial. Artinya, stres akan cenderung muncul pada para pegawai yang tidak mendapat dukungan dari lingkungan sosial mereka. Dukungan sosial di sini bisa berupa dukungan dari lingkungan pekerjaan maupun lingkungan keluarga. Banyak kasus menunjukkan bahwa, para pegawai yang mengalami stres kerja adalah mereka yang tidak mendapat dukungan (khususnya moral) dari keluarga, seperti orang tua, mertua, anak, teman, dan sebagainya. Begitu juga ketika seseorang tidak memperoleh dukungan dari rekan sekerjanya (baik pimpinan maupun bawahan) akan cenderung lebih mudah terkena stres. Hal ini disebabkan oleh tidak

adanya dukungan sosial yang menyebabkan ketidaknyamanan menjalankan pekerjaan dan tugasnya.

2. Tidak adanya kesempatan berpartisipasi dalam pembuatan keputusan di kantor. Hal ini berkaitan dengan hak dan kewenangan seseorang dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya. Banyak orang mengalami stres kerja ketika mereka tidak dapat memutuskan persoalan yang menjadi tanggung jawab dan kewenangannya. Stres kerja juga bisa terjadi ketika seorang pegawai tidak dilibatkan dalam pembuatan keputusan yang menyangkut dirinya.
3. Kondisi lingkungan kerja. Kondisi lingkungan kerja fisik ini bisa berupa suhu yang terlalu panas, terlalu dingin, terlalu sesak, kurang cahaya, dan semacamnya. Ruangan yang terlalu panas menyebabkan ketidaknyamanan seseorang dalam menjalankan pekerjaannya, begitu juga ruangan yang terlalu dingin. Panas tidak hanya dalam pengertian temperatur udara tetapi juga sirkulasi atau arus udara. Di samping itu, kebisingan juga memberi andil tidak kecil munculnya stres kerja, sebab beberapa orang sangat sensitif pada kebisingan dibanding yang lain (Muchinsky dalam Margiati, 1999: 73).
4. Manajemen yang tidak sehat. Banyak orang yang stres dalam pekerjaan ketika gaya kepemimpinan para manajernya cenderung neurotis, yakni seorang pemimpin yang sangat sensitif, tidak percaya orang lain (khususnya bawahan),

perfeksionis, terlalu mendramatisir suasana hati atau peristiwa sehingga mempengaruhi pembuatan keputusan di tempat kerja. Situasi kerja atasan selalu mencurigai bawahan, membesarkan peristiwa/kejadian yang semestinya sepele dan semacamnya, seseorang akan tidak leluasa menjalankan pekerjaannya, yang pada akhirnya akan menimbulkan stres (Minner dalam Margiati, 1999: 73).

Selain itu, terdapat juga penyebab stres kerja menurut Davis dan Newstrom (dalam Margiati, 1999: 73):

1. Adanya tugas yang terlalu banyak. Banyaknya tugas tidak selalu menjadi penyebab stres, akan menjadi sumber stres bila banyaknya tugas tidak sebanding dengan kemampuan, baik fisik maupun keahlian, dan waktu yang tersedia bagi pegawai. Jika banyaknya tugas tidak disertai dengan kemampuan dan waktu yang memadai, maka akan cenderung menjadi penyebab munculnya stres kerja.
2. Supervisor yang kurang pandai. Seorang pegawai dalam menjalankan tugas sehari-harinya biasanya di bawah bimbingan sekaligus mempertanggungjawabkan kepada supervisor. Jika seorang supervisor pandai dan menguasai tugas bawahan, ia akan membimbing dan memberi pengarahan atau instruksi secara baik dan benar. Sebaliknya, dalam kasus supervisor kurang pandai dan menguasai tugas bawahan, maka ia kurang akurat dalam memberi bimbingan, pengarahan atau instruksi terhadap bawahan. Kondisi semacam inilah yang menjadikan stres bagi bawahannya.

3. Terbatasnya waktu dalam mengerjakan pekerjaan. Pegawai biasanya mempunyai kemampuan normal menyelesaikan tugas kantor/perusahaan yang dibebankan kepadanya. Kemampuan berkaitan dengan keahlian, pengalaman, dan waktu yang dimiliki. Dalam kondisi tertentu, pihak atasan seringkali memberikan tugas dengan waktu yang terbatas. Akibatnya pegawai dikejar waktu untuk menyelesaikan tugas sesuai tepat waktu yang ditetapkan atasan.
4. Kurang mendapat tanggung jawab yang memadai. Faktor ini berkaitan dengan hak dan kewajiban pegawai. Atasan sering memberikan tugas kepada bawahannya tanpa diikuti kewenangan (hak) yang memadai. Sehingga, jika harus mengambil keputusan harus berkonsultasi, kadang menyerahkan sepenuhnya pada atasan.
5. Perbedaan nilai dengan perusahaan. Situasi ini biasanya terjadi pada para pegawai atau manajer yang mempunyai prinsip yang berkaitan dengan profesi yang digeluti maupun prinsip kemanusiaan yang dijunjung tinggi (altruisme). Tidak jarang, prinsip para karyawan atau manajer berbenturan dengan prinsip atau prioritas yang dihadapi/dipilih perusahaan. Dalam kondisi ini, karyawan atau manajer mengalami konflik batin, antara mengedepankan prinsip pribadi dan prioritas yang menjadi target perusahaan.
6. Perubahan tipe pekerjaan, khususnya jika hal tersebut tidak umum. Situasi ini bisa timbul akibat mutasi yang tidak sesuai dengan

keahlian dan jenjang karir yang dilalui atau mutasi pada perusahaan lain, meskipun dalam satu grup namun lokasinya dan status jabatan serta status perusahaannya berada di bawah perusahaan pertama.

7. Konflik peran. Terdapat dua tipe umum konflik peran yaitu: (a) konflik peran intersender, dimana perusahaan berhadapan dengan harapan organisasi terhadapnya yang tidak konsisten dan tidak sesuai; (b) konflik peran intrasender, konflik peran ini kebanyakan terjadi pada pegawai atau manajer yang menduduki jabatan di dua struktur. Akibatnya, jika masing-masing struktur memprioritaskan pekerjaan yang tidak sama, akan berdampak pada pegawai atau manajer yang berada pada posisi dibawahnya, terutama jika mereka harus memilih salah satu alternatif.

Sumber stres yang menyebabkan seseorang tidak berfungsi optimal atau yang menyebabkan seseorang jatuh sakit, tidak saja datang dari satu macam pembangkit tetapi dari beberapa pembangkit stres. Sebagian besar dari waktu manusia bekerja. Karena itu lingkungan pekerjaan mempunyai pengaruh yang besar terhadap kesehatan seseorang yang bekerja. Pembangkit stres di pekerjaan merupakan pembangkit stres yang besar perannya terhadap kurang berfungsinya atau jatuh sakitnya seseorang tenaga kerja yang bekerja.

2.1.4 Dampak Stres Kerja Pada Organisasi

Rendall Schuller (dalam Rini, 2002: 3) mengidentifikasi beberapa perilaku negatif pegawai yang berpengaruh terhadap organisasi. Menurut peneliti ini, stres yang dihadapi oleh pegawai berkorelasi dengan penurunan

prestasi kerja, peningkatan ketidakhadiran kerja serta tendensi mengalami kecelakaan. Secara singkat beberapa dampak negatif yang ditimbulkan oleh stres kerja dapat berupa:

1. Terjadinya kekacauan, hambatan baik dalam manajemen maupun operasional kerja;
2. Mengganggu kenormalan aktivitas kerja;
3. Menurunkan tingkat produktivitas;
4. Menurunkan pemasukan dan keuntungan perusahaan. Kerugian finansial yang dialami perusahaan karena tidak imbangnya antara produktivitas dengan biaya yang dikeluarkan untuk membayar gaji, tunjangan, dan fasilitas lainnya.

2.1.5 Dampak Stres Kerja Pada Pegawai

Munculnya stres, baik yang disebabkan oleh sesuatu yang menyenangkan atau sesuatu yang tidak menyenangkan akan memberikan akibat tertentu pada seseorang. Cox (dalam Handoyo, 2001: 67) membagi empat jenis konsekuensi yang dapat ditimbulkan stres, yaitu:

1. Pengaruh psikologis, yang berupa kegelisahan, agresi, kelesuan, kebosanan, depresi, kelelahan, kekecewaan, kehilangan kesabaran, harga diri yang rendah.
2. Pengaruh perilaku, yang berupa peningkatan konsumsi alkohol, tidak nafsu makan atau makan berlebihan, penyalahgunaan obat-obatan, menurunnya semangat untuk berolahraga yang berakibat timbulnya beberapa penyakit. Pada saat stres juga terjadi

peningkatan intensitas kecelakaan, baik di rumah, ditempat kerja atau di jalan.

3. Pengaruh kognitif, yaitu ketidakmampuan mengambil keputusan, kurangnya konsentrasi, dan peka terhadap ancaman.
4. Pengaruh fisiologis, yaitu menyebabkan gangguan pada kesehatan fisik yang berupa penyakit yang sudah diderita sebelumnya, atau memicu timbulnya penyakit tertentu.

2.1.6 Teori Stres Kerja yang Digunakan

Penyebab stres kerja yang digunakan dalam penelitian ini adalah penyebab stres kerja menurut Handoyo (2001: 69), yaitu:

1. Beban kerja yang terlalu berlebihan akan menyebabkan pekerja tidak dapat menyelesaikan pekerjaannya sesuai dengan target kerja yang ditetapkan.
2. Waktu kerja yang singkat dan terbatas serta manajemen waktu yang kurang baik akan menjadi faktor penghambat penyelesaian pekerjaan tepat waktu. Hal ini akan menimbulkan stres kerja pada pegawai.
3. Konflik kerja akan menimbulkan perasaan tertekan pada pegawai dan pada akhirnya akan menimbulkan gangguan pada penyelesaian pekerjaan sebagai akibat dari konflik kerja.
4. Karakteristik kerja yang baik dan panduan dalam menyelesaikan pekerjaan akan mampu mengurangi stres kerja.

5. Dukungan kelompok akan membawa dampak positif bagi pengurangan stres kerja pegawai.
6. Pimpinan memiliki peran sentral dalam mengurangi stres kerja bawahannya.

2.2 Kinerja

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Kinerja pegawai 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 (Robert L. Mathis dan John H. Jackson, 2002: 78).

2.2.1 Pengertian Kinerja

Pengertian kinerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 1991: 47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 1991: 46). Dari batasan tersebut As'ad menyimpulkan bahwa kinerja adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.

Sedangkan Suprihanto (dalam Srimulyo, 1999: 33) mengatakan bahwa kinerja seorang pegawai pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang pegawai selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah

disepakati bersama. Oleh karena itu, kinerja individual dalam pekerjaan haruslah diukur, dibandingkan dengan standar yang ada, dan hasilnya dikomunikasikan kepada setiap pegawai (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002). Peningkatan kinerja suatu organisasi sangat dipengaruhi oleh elemen-elemen yang berada didalamnya. Maka untuk memperbaiki kinerja suatu organisasi perlu adanya pembinaan dari dalam yang bersifat internal.

2.2.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Para pimpinan organisasi sangat menyadari adanya perbedaan kinerja antara satu pegawai dengan pegawai lainnya yang berada di bawah pengawasannya. Walaupun pegawai-pegawai bekerja pada tempat yang sama namun produktifitas mereka tidaklah sama. Secara garis besar perbedaan kinerja ini disebabkan oleh dua faktor (As'ad, 1991: 49), yaitu: faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Gibson, et al (dalam Srimulyo, 1999 : 39), ada tiga perangkat variabel yang mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Variabel individual, terdiri dari:
 - a. Kemampuan dan ketrampilan: mental dan fisik;
 - b. Latar belakang: keluarga, tingkat sosial;
 - 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 Srimuiyo, 1999: 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.

2.2.3 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja dapat terjadi dalam dua cara, secara informal dan secara sistematis (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002: 60). Penilaian

informal dapat dilaksanakan setiap waktu di mana pihak atasan merasa perlu. Hubungan sehari-hari antara atasan dan pegawai memberikan kesempatan bagi kinerja pegawai untuk dinilai. Penilaian sistematis digunakan ketika kontak antara atasan dan pegawai bersifat formal dan sistemnya digunakan secara benar dengan melaporkan kesan dan observasi manajerial terhadap kinerja pegawai.

Adapun beberapa manfaat dari penilaian kinerja, menurut Handoko (dalam Srimulyo, 1999: 34) adalah sebagai berikut:

1. Perbaikan kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai, pimpinan dan bagian personalia dapat memperbaiki kegiatan-kegiatan mereka untuk meningkatkan prestasi.

2. Penyesuaian-penyesuaian kompensasi

Evaluasi kinerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan-keputusan penempatan

Promosi dan mutasi biasanya didasarkan atas kinerja masa lalu atau antisipasinya.

4. Perencanaan kebutuhan latihan dan pengembangan

Kinerja yang buruk mungkin menunjukkan perlunya latihan. Demikian pula sebaliknya, kinerja yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karir
Umpan balik kinerja mengarahkan keputusan-keputusan karir, yaitu tentang jalur karir tertentu yang harus diteliti.
6. Mendeteksi penyimpangan proses *staffing*
Kinerja yang baik atau buruk adalah mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur *staffing* departemen personalia.
7. Melihat ketidakakuratan informasi
Kinerja yang buruk mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia. Menggantungkan pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan-keputusan personalia tidak tepat.
8. Mendeteksi kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
Kinerja yang buruk mungkin merupakan tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja membantu diagnosa kesalahan-kesalahan tersebut.
9. Menjamin kesempatan kerja yang adil
Penilaian kinerja yang akurat akan menjamin keputusan-keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Melihat tantangan-tantangan eksternal
Kadang-kadang kinerja seseorang dipengaruhi oleh faktor-faktor diluar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, dan masalah-masalah pribadi lainnya.

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pimpinan. Walaupun demikian, penilaian 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 pegawai tentang kinerja mereka.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi: penerapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Pegawai bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja pegawai perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

Menurut T. Hani Handoko (dalam Thoyib, 1998: 21) ada enam metode penilaian kinerja pegawai:

1. *Rating Scale*, evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil pekerjaan pegawai 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 pegawai. 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 pegawai sangat baik atau jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa kritis. Metode ini sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada pegawai, dan mengurangi kesalahan kesan terakhir.
4. Metode peninjauan lapangan (*field review method*), seseorang ahli departemen main lapangan dan membantu para penyelia dalam penilaian mereka. Spesialis personalia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang kinerja pegawai. Kemudian ahli itu mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di reviu, perubahan, persetujuan dan perubahan dengan pegawai 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 ketrampilan. Tes mungkin tertulis atau peragaan ketrampilan. Agar berguna tes harus reliable dan valid. Metode evaluasi kelompok ada tiga: *ranking, grading, point allocation method*. Metode ranking, penilai membandingkan satu dengan pegawai lain siapa yang paling baik dan menempatkan setiap pegawai dalam urutan terbaik

sampai terjelek. Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembanding, subyek kesalahan kesan terakhir dan *halo effect*, kebaikannya menyangkut kemudahan administrasi dan penjelasannya. *Grading*, metode penilaian ini memisah-misahkan atau menyortir para pegawai 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 pegawai dalam kelompok. Para pegawai diberi nilai lebih besar dan pada para pegawai dengan kinerja lebih jelek. Kebaikan dari metode ini, penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para pegawai, meskipun kelemahan-kelemahan efek halo (*halo effect*) dan bias kesan terakhir masih ada.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja merupakan bagian integral dari proses penilaian yang meliputi: penerapan sasaran kinerja yang spesifik, terukur, memiliki tingkat perubahan, terbatas waktu, adanya pengarahan dan dukungan atasan. Pegawai bersama atasan masing-masing dapat menetapkan sasaran dan standar kinerja yang harus dicapai dalam kurun waktu tertentu. Peningkatan kinerja pegawai perseorangan pada gilirannya akan mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan.

2.2.4 Teori kinerja yang digunakan

Kinerja merupakan catatan keluaran yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama suatu periode waktu tertentu. Penilaian

terhadap kinerja pegawai dapat mengacu pada pendekatan *judgment-performance evaluation* yaitu tipe penilaian kinerja yang menilai atau mengevaluasi kinerja karyawan berdasarkan deskripsi perilaku yang spesifik (Gomes, 1995: 142).

Indikator variabel ini adalah:

1. Kualitas kerja

Pekerjaan yang dilakukan dalam bentuk dan waktu, serta kesalahan minimal sudah sesuai dengan standar yang ditentukan oleh organisasi.

2. Kuantitas kerja

Akurasi, keahlian, kesempurnaan dari pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai dengan standar ditentukan oleh organisasi.

3. Kreativitas

Kemampuan pegawai dalam mengembangkan gagasan-gagasan baru dan memecahkan masalah, serta kemampuan mengikuti perubahan dan belajar secara terus menerus pada pekerjaan.

4. Kerja sama

Kemampuan dan pegawai untuk bekerja sama dengan rekan sekerja, penyelia dan bawahan.

5. Inisiatif

Kesadaran karyawan untuk mengikuti petunjuk dan kebijakan organisasi.

6. Kemandirian

Karyawan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian pekerjaan.

7. Kualitas personal

Kemampuan dan perkembangan pegawai dalam aspek kepemimpinan, integritas, sosialisasi dan kinerja, dan kesungguhan dalam melaksanakan tanggung jawab dalam bekerja di organisasi.