

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Kinerja Karyawan

2.1.1 Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam *Good Governance*

Menurut Idrus (2001) dalam Moehariono (2006:8), Pegawai Negeri Sipil (PNS) mempunyai dua pengertian yang berbeda, yakni: (a) berarti pekerjaan atau profesi; dan (b) berarti pengabdian. Sebagai pekerjaan atau profesi, maka seseorang yang menjabat sebagai PNS haruslah memiliki profesionalisme yang tinggi. Dengan pengetahuan dan keterampilan yang sesuai dengan persyaratan jabatan yang dipangkunya, maka seorang PNS dapat melaksanakan tugas dan kewajibannya dengan baik. Sedangkan, sebagai pengabdian maka seseorang yang menyandang predikat PNS haruslah mendahulukan kepentingan umum, terutama melayani masyarakat, bangsa dan negara dari pada kepentingan pribadi atau golongan.

Kinerja PNS adalah dorongan kerja yang timbul pada diri seseorang untuk berperilaku dalam mencapai tujuan yang telah ditentukan (Bintarti dan Basri, 2009:30). Menurut Keban (2004) dalam Tobirin (2008:61), di Indonesia kinerja seorang PNS lebih dikaitkan dengan pelaksanaan pekerjaan sebagaimana yang tercantum dalam Surat Edaran BAKN, No. 02/SE/1980, tertanggal 11 Februari 1980, daripada dengan hasil pekerjaan. Oleh karena itu, pemahaman tentang kinerja PNS dalam *Good Governance* lebih ditekankan pada pelaksanaan pekerjaan yang meliputi delapan (8) unsur atau aspek kinerja yang harus dinilai,

seperti kesetiaan, prestasi, ketaatan, tanggung jawab, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan.

2.1.2 Pengertian Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang).

Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. Untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang sepatutnya memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya. Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan. Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang sangat penting dalam upaya perusahaan untuk mencapai tujuannya (Rivai dan Sagala, 2009:548-549).

Kinerja adalah kesediaan seseorang atau kelompok orang untuk melakukan sesuatu kegiatan dan penyempurnaannya sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Jika dikaitkan dengan *performance* sebagai kata benda (*noun*) di mana salah satu entrinya adalah hasil dari suatu pekerjaan (*thing done*), pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan

secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika (Rivai, dkk., 2008:15-16).

2.1.3 Pentingnya Penilaian Kinerja Karyawan

Demi berkembangnya suatu organisasi, maka pihak organisasi perlu mempunyai kinerja karyawan yang baik, yaitu memiliki prosedur yang terstruktur dan jelas, yang sesuai dengan visi, misi dan strategi organisasi. Untuk mengetahui kinerja karyawan di suatu organisasi maka perlu dilakukan perancangan sistem pengukuran kinerja yang baik dan sesuai untuk menilai kinerja karyawan di suatu organisasi tersebut. Pengukuran kinerja sangat penting dalam suatu organisasi, karena pengukuran kinerja tersebut dapat dijadikan tolak ukur keberhasilan yang sudah dicapai oleh suatu organisasi dan hasilnya dapat dijadikan landasan bagi pihak manajemen untuk melakukan perencanaan organisasinya di masa datang (Dika, 2011:17).

Penilaian kinerja adalah salah satu kegiatan manajemen kepegawaian yang amat penting bagi suatu organisasi. Dengan kegiatan tersebut pimpinan organisasi dapat melihat sampai sejauh mana faktor manusia dapat menunjang tujuan yang telah ditetapkan. Di samping itu, melalui penilaian kinerja, pimpinan organisasi juga dapat memilih dan menempatkan pegawai yang tepat untuk menduduki suatu jabatan tertentu sesuai dengan kompetensi yang dimilikinya (*the right man on the right place*) dengan cara yang obyektif (Anwarudin, 2006:268).

Menurut Prasetiyatno, dkk., (2011:71) pengukuran kinerja merupakan salah satu komponen yang amat penting bagi organisasi. Pengukuran tersebut antara lain

dapat dipergunakan untuk menilai keberhasilan organisasi dan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menyusun sistem imbalan dalam organisasi. Sedangkan Griffin (2004:441) menjelaskan bahwa penilaian kinerja adalah penting untuk memvalidasi alat pemilihan, mengukur dampak dari program pelatihan, memutuskan kenaikan gaji dan promosi, dan menentukan kebutuhan akan pelatihan.

Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam organisasi. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan suatu organisasi, penilaian kinerja juga dapat digunakan sebagai dasar untuk menentukan sistem imbalan dalam organisasi, misalnya untuk menentukan tingkat gaji karyawan maupun *reward* yang layak. Pihak manajemen juga dapat menggunakan penilaian kinerja organisasi sebagai alat untuk mengevaluasi pada periode yang lalu (Tresiana, 2007:31-32).

2.1.4 Tujuan dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja memiliki beragam tujuan, yaitu dapat digunakan untuk meningkatkan kinerja saat ini, umpan balik, meningkatkan motivasi, mengidentifikasi kebutuhan pelatihan, mengidentifikasi kemampuan karyawan, membiarkan karyawan mengetahui hal yang diharapkan dari mereka, memusatkan perhatian pada pengembangan karir, meningkatkan imbalan, serta memecahkan masalah dalam pekerjaan (Cahayani, 2005:93).

Menurut L. L. Cummings dan Donald P. Schwab (1973:5) dalam Sinambela (2012:61-62) berpendapat bahwa terdapat dua tujuan dari penilaian kinerja yang

dinyatakan secara luas adalah untuk mencapai suatu kesimpulan yang evaluatif atau memberi pertimbangan mengenai kinerja pegawai dan untuk pengembangan berbagai karya lewat program. Kedua tujuan tersebut dinyatakan secara luas diperbandingkan dalam tabel berikut:

Tabel 2.1
Perbandingan Tujuan Utama dari Penilaian Kinerja

Aspek Perbandingan	Pertimbangan	Pengembangan
Orientasi waktu	Hasil karya yang lalu	Persiapan bagi hasil karya yang akan datang
Sasaran	Meningkatkan hasil karya dengan merubah perilaku lewat sistem imbalan	Meningkatkan hasil karya lewat belajar sendiri
Metode	Menggunakan skala penilaian (<i>rating scales</i>), perbandingan, dan distribusi	Bimbingan, saling mempercayai, penetapan tujuan dan perencanaan akhir
Peranan Supervisor (penilai)	Seorang hakim yang menilai	Orang yang membimbing dan mendorong secara suportif, yang mendengarkan, membantu dan menunjukkan jalan
Peranan bawahan	Pendengar, bereaksi dan berusaha mempertahankan hasil karya yang lalu	Secara aktif terlibat dalam merencanakan hasil karya yang akan datang

Sumber: L. L. Cummings dan Donald P. Schwab, *Performance in Organization* (Glenview, III: Scott, foresman, 1973)

Sedangkan menurut Ivancevich, dkk., (2006:216) menjelaskan beberapa tujuan dari evaluasi kinerja, diantaranya adalah:

- a. Menyediakan dasar untuk alokasi penghargaan, termasuk kenaikan gaji, promosi, transfer, pemberhentian, dan sebagainya.
- b. Mengidentifikasi karyawan yang berpotensi tinggi.
- c. Memvalidasi efektivitas dari prosedur pemilihan karyawan.
- d. Mengevaluasi program pelatihan sebelumnya.
- e. Menstimulasi perbaikan kinerja.
- f. Mengembangkan cara untuk mengatasi hambatan dan penghambat kinerja.
- g. Mengidentifikasi kesempatan pengembangan dan pelatihan.
- h. Membentuk kesempatan supervisor-karyawan mengenai ekspektasi kinerja.

2.1.5 Aspek-Aspek yang Dinilai dalam Penilaian Kinerja

Robbins (2001:218) menyebutkan tiga (3) kriteria yang dipilih seorang manajemen untuk menilai kinerja karyawan, yaitu pertama adalah hasil tugas individu. Jika tujuan akhir yang diperhitungkan, dan bukannya cara, maka manajemen seharusnya mengevaluasi hasil tugas dari seseorang karyawan. Dengan menggunakan hasil tugas, seorang manajer dapat menilai atas dasar kriteria kuantitas kinerja karyawan. Kedua adalah perilaku. Dalam banyak kasus, sukar untuk mengenali hasil spesifik yang dapat dikaitkan secara langsung dengan tindakan seorang karyawan. Ini sangat benar untuk personalia dalam posisi staf dan individu yang tugas kerjanya merupakan bagian intrinsik dari suatu upaya

kelompok. Ketiga adalah ciri. Ciri merupakan perangkat kriteria terlemah, namun masih digunakan secara luas oleh organisasi untuk menilai kinerja karyawan, seperti misalnya mempunyai sikap yang baik, menunjukkan rasa percaya diri, dapat diandalkan atau kooperatif.

Dalam praktek penilaian kinerja bagi PNS, indikator yang digunakan bersifat umum, seperti kesetiaan, prestasi kerja, tanggung jawab, ketaatan, kejujuran, kerjasama, prakarsa, dan kepemimpinan. Indikator ini dinilai dalam angka (*numeric indicator*) tanpa ada deskripsi kualitatif (Fahrudin, 2003:28).

2.2 Faktor Kepemimpinan

2.2.1 Pengertian Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan faktor yang sangat penting dalam mempengaruhi kinerja organisasi karena kepemimpinan merupakan aktivitas yang utama dengan mana tujuan organisasi dapat dicapai. Pada umumnya kepemimpinan didefinisikan sebagai suatu proses yang mempengaruhi aktivitas dari individu atau kelompok untuk mencapai tujuan dalam situasi tertentu (Gitosudarmo dan Sudita, 2008:127).

Kepemimpinan merupakan kemampuan yang dimiliki seseorang untuk mempengaruhi orang-orang lain agar bekerja mencapai tujuan dan sasaran (Handoko, 1995:294-295). Sedangkan Luthans (2006:638) mengutip pendapat dari Bennis dan Thomas mendefinisikan kepemimpinan sebagai kemampuan pribadi seseorang untuk menemukan makna dari kejadian-kejadian negatif dan belajar dari masa-masa penuh cobaan. Atau, mampu menguasai lingkungan yang

saling bertentangan, menjadi lebih kuat daripada sebelumnya, dan lebih berkomitmen daripada sebelumnya adalah hal-hal yang penting untuk membentuk seorang pemimpin andal.

Kepemimpinan telah didefinisikan dalam kaitannya dengan ciri-ciri individual, perilaku, pengaruh terhadap orang lain, pola-pola interaksi, hubungan peran, tempatnya pada suatu posisi administratif, serta persepsi oleh orang lain mengenai keabsahan dari pengaruh. Kebanyakan definisi mengenai kepemimpinan mencerminkan asumsi bahwa kepemimpinan menyangkut sebuah proses pengaruh sosial yang dalam hal ini pengaruh yang disengaja dijalankan oleh seseorang terhadap orang lain untuk menstruktur aktivitas-aktivitas serta hubungan-hubungan di dalam sebuah kelompok atau organisasi. Berikut ini adalah beberapa definisi dari kepemimpinan (Yukl, 1998:2):

- a Kepemimpinan adalah perilaku dari seorang individu yang memimpin aktivitas-aktivitas suatu kelompok ke suatu tujuan yang ingin dicapai bersama/*shared goal* (Hemhill & Coons, 1957:7).
- b Kepemimpinan merupakan pengaruh antarpribadi, yang dijalankan dalam suatu situasi tertentu, serta diarahkan melalui proses komunikasi, ke arah pencapaian satu atau beberapa tujuan tertentu (Tannenbaum, Weschler, & Massarik, 1961:24).
- c Kepemimpinan adalah sebuah proses memberi arti (pengarahan yang berarti) terhadap usaha kolektif, dan yang mengakibatkan kesediaan untuk melakukan usaha yang diinginkan untuk mencapai sasaran (Jacobs & Jacques, 1990:281).

- d. Kepemimpinan adalah proses mempengaruhi aktivitas-aktivitas sebuah kelompok yang diorganisasi ke arah pencapaian tujuan (Rauch & Behling, 1984:46).
- e. Kepemimpinan adalah peningkatan pengaruh sedikit demi sedikit pada dan berada di atas kepatuhan mekanis terhadap pengarahan-pengarahan rutin organisasi (Katz & Kahn, 1978:528).

Sopiah (2008:108) mendefinisikan kepemimpinan sebagai suatu proses untuk mengarahkan dan mempengaruhi aktivitas yang berkaitan dengan tugas dari para anggota kelompok. Ada tiga implikasi penting dari batasan ini, yaitu:

- a. Kepemimpinan harus melibatkan orang lain, yaitu bawahan atau pengikut. Karena kesediaan mereka menerima pengarahan dari pemimpin, anggota kelompok membantu menegaskan status pemimpin dan memungkinkan terjadinya proses kepemimpinan. Tanpa bawahan maka semua sifat kepemimpinan seorang manajer akan menjadi tidak relevan.
- b. Kepemimpinan mencakup distribusi kekuasaan yang tidak sama di antara pemimpin dan anggota kelompok. Pemimpin mempunyai wewenang untuk mengarahkan beberapa aktifitas anggota kelompok, yang caranya tidak sama antara pemimpin yang satu dengan yang lain.
- c. Di samping secara sah mampu memberikan perintah atau pengarahan kepada bawahan atau pengikutnya, pemimpin juga dapat mempengaruhi bawahan dengan berbagai cara.

2.3 Faktor Budaya Organisasi

2.3.1 Pengertian Budaya Organisasi

Kata “budaya” berasal dari bahasa Sanskerta yaitu ”budhayah”, yang terbentuk dari budi dan akal. Banyak yang mengartikan budaya/kebudayaan dalam arti terbatas/sempit, yaitu pikiran, karya, dan hasil karya manusia yang memenuhi hasratnya akan keindahan dengan hanya terbatas pada seni. Dalam arti yang lebih luas, maka budaya dapat diartikan sebagai keseluruhan pengetahuan manusia sebagai makhluk sosial yang digunakan untuk memahami lingkungan serta pengalamannya dan menjadi pedoman tingkah lakunya. Secara umum, perusahaan atau organisasi terdiri dari sejumlah orang dengan latar belakang, kepribadian, emosi, dan ego yang beragam. Hasil penjumlahan dan interaksi berbagai orang tersebut membentuk budaya organisasi. Secara sederhana, budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai kesatuan orang-orang yang memiliki tujuan, keyakinan (*beliefs*), dan nilai-nilai yang sama (Suwanto dan Koesdartono, 2009:1). Budaya organisasi adalah serangkaian nilai, kepercayaan, perilaku adat dan sikap yang membantu anggota organisasi memahami prinsip-prinsip yang dianutnya, bagaimana organisasi melakukan berbagai hal, dan apa yang dianggap penting oleh organisasi (Griffin, 2004:183).

Budaya organisasi adalah suatu sistem sosial yang adalah suatu sistem dari organisasi total. Budaya organisasi mempunyai artifak, perspektif, nilai, asumsi, simbol, bahasa, dan perilaku yang efektif. Budaya organisasi mencakup jaringan komunikasi, baik formal maupun informal, juga mencakup status atau struktur peran yang berhubungan dengan karakteristik karyawan (Swansburg, 2001:20).

2.3.2 Permasalahan Umum Birokasi / Budaya Organisasi di Indonesia

Laporan *World Competitiveness Report* yang dirilis pada bulan Mei 2005 menunjukkan, dari 60 negara yang disurvei, Indonesia berada pada peringkat 59. Fakta ini menunjukkan bahwa Indonesia sebagai organisasi negara bangsa memerlukan budaya organisasi (Kaihatu, 2006:3).

Selain fakta di atas, kesadaran akan pentingnya budaya organisasi di Indonesia tampaknya juga belum diperhatikan. Ini mengingat bahwa budaya organisasi selama ini belum dianggap sebagai faktor penunjang keberhasilan pencapaian tujuan bersama. Bahkan kehadiran budaya organisasi lebih banyak diacuhkan daripada diperhatikan. Pandangan bahwa semua keberhasilan diperoleh melalui teknologi canggih semata hampir mendominasi para manajer puncak di berbagai lembaga baik pemerintah maupun swasta (Moehtadi, 1996:117).

Kaitannya dengan kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS), maka salah satu masalah yang patut diperhatikan oleh pemerintah Indonesia adalah masalah budaya kerja organisasi, termasuk pula masalah sikap profesionalisme, etika, semangat pengabdian, komitmen terhadap tugas, serta motivasi dari setiap insan pelayanan publik. Dalam kaitan ini, MENPAN telah merumuskan 17 perilaku persepsi, sikap dan cara kerja sebagai indikator peningkatan budaya kerja yaitu perilaku-perilaku yang dianggap perlu ditingkatkan untuk peningkatan fungsi pelayanan aparatur negara baik kepada masyarakat, maupun ke dalam instansi sendiri dan antar instansi pemerintah). Ke-17 perilaku tersebut adalah (Zakiyah, 2006:49):

- a. Komitmen terhadap visi, misi, organisasi, tujaun dan konsistensinya dalam pelaksanaan kebijakan negara serta peraturan perundangan yang berlaku.
- b. Wewenang dan tanggung jawab.
- c. Keikhlasan dan kejujuran.

- d. Integritas dan profesionalisme.
- e. Kreativitas dan kepekaan sensitivitas) terhadap lingkungan tugas.
- f. Kepemimpinan dan keteladanan.
- g. Kebersamaan dan dinamika kelompok/organisasi.
- h. Ketepatan keakurasian) dan kecepatan.
- i. Rasionalitas dan emosi.
- j. Keteguhan dan ketegasan.
- k. Disiplin dan keteraturan bekerja.
- l. Keberanian dan kearifan dalam mengambil keputusan/menganai konflik.
- m. Dedikasi dan loyalitas.
- n. Semangat dan motivasi.
- o. Ketekunan dan kesabaran.
- p. Keadilan dan keterbukaan.
- q. Penguasaan ilmu pengetahuan dan teknologi yang diperlukan untuk melaksanakan tugas/pekerjaannya.

2.3.3 Karakteristik Budaya Organisasi

Luthans (2006:125) menyebutkan bahwa terdapat 6 (enam) karakteristik penting dari sebuah budaya organisasi, diantaranya adalah:

- a Aturan perilaku yang diamati. Ketika anggota organisasi berinteraksi satu sama lain, mereka menggunakan bahasa, istilah dan ritual umum yang berkaitan dengan rasa hormat dan cara berperilaku.
- b Norma. Ada standar perilaku, mencakup pedoman mengenai seberapa banyak pekerjaan yang dilakukan, yang dalam banyak organisasi menjadi “Jangan melakukan terlalu banyak; jangan terlalu sedikit”.
- c Nilai dominan. Organisasi mendukung dan berharap peserta membagikan nilai-nilai utama. Contoh khususnya adalah kualitas kinerja tinggi, sedikit absen dan efisiensi tinggi.
- d Filosofi. Terdapat kebijakan yang membentuk kepercayaan organisasi mengenai bagaimana pegawai diperlakukan.
- e Aturan. Terdapat pedoman ketat berkaitan dengan pencapaian organisasi.

- f Iklim organisasi. Ini merupakan keseluruhan “perasaan” yang disampaikan dengan pengaturan yang bersifat fisik, cara peserta berinteraksi dan cara anggota organisasi berhubungan dengan individu lain.

Sedangkan berdasarkan pengamatan atau hasil riset (C. O’Reilly III. J. Rhatman dan D. F. Caldwell dalam *People an Organization Culture*), dikemukakan tujuh karakteristik primer yang secara bersama-sama menangkap hakikat budaya suatu organisasi, dengan penjelasan sebagai berikut (Suwanto dan Koeshartono, 2009:4):

- a Inovasi dan pengambilan resiko (*inovation and risk taking*), yaitu sejauh mana para individu didorong untuk berinovasi dan berani mengambil resiko.
- b Perhatian ke rincian (*attention to detail*), yaitu sejauh mana para individu diharapkan memperlihatkan presisi/kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap rincian.
- c Orientasi hasil (*outcome orientation*), yaitu sejauh mana manajemen berfokus pada hasil, bukannya pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil.
- d Orientasi orang (*people orientation*), yaitu sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek hasil-hasil pada orang-orang di dalam organisasi.
- e Orientasi tim (*team orientation*), yaitu sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukannya individu-individu.

- f Keagresifan (*agressiveness*), yaitu sejauh mana orang-orang itu agresif dan kompetitif dan bukannya santai-santai.
- g Kemantapan (*stability*), yaitu sejauh mana kegiatan organisasi menekankan dipertahankannya status *quo* sebagai kontras dengan pertumbuhan.

2.3.4 Fungsi Budaya Organisasi

Fungsi budaya dalam organisasi salah satunya adalah memberikan batasan peran yang membedakan antara organisasi yang satu dengan organisasi yang lain. Hal ini dikarenakan tiap organisasi mempunyai peran yang berbeda sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi. Ini berarti budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan karyawan dalam menjalankan aktivitas dalam organisasi (Akbar, 2003:394).

Budaya melakukan sejumlah fungsi di dalam sebuah organisasi, yaitu sebagai berikut (Suwanto dan Koeshartono, 2009:10):

- a. Budaya mempunyai suatu peran menetapkan tapal batas. Artinya, budaya menciptakan pembedaan yang jelas antara satu organisasi dengan yang lain.
- b. Budaya membawa suatu rasa identitas bagi anggota-anggota organisasi.
- c. Budaya mempermudah timbulnya komitmen pada sesuatu yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang.
- d. Budaya meningkatkan kemantapan sistem sosial, budaya merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi itu dengan

memberikan standar-standar yang tepat mengenai apa yang harus dikatakan dan dilakukan oleh para pegawai.

- e. Budaya berfungsi sebagai mekanisme pembuat makna dan kendali yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para pegawai.