

## II. TINJAUAN PUSTAKA

### 2.1. Pengertian 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 (Robert L. Mathis & John H. Jackson, 2002:78).

Pengertian kinerja atau prestasi kerja diberi batasan oleh Maier (dalam As'ad, 1991:47) sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan-perbuatannya (As'ad, 1991:46-47). 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 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 disepakati bersama.

Menurut Vroom (dalam As'ad 1991:48), 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 berperformace 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 lislake*" 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 Thoyib, 1998:21-22) 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 bisa 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 departemen main lapangan dan 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 ketrampilan. 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*, kebaikannya 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 diantara 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 (As'ad, 1991:49), yaitu : faktor individu dan situasi kerja.

Menurut Gibson, et al (dalam Srimulyo, 1999:39), 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, penggajian
  - c. Demografis: umur, asal-usul, jenis kelamin.
2. Variabel organisasional, terdiri dari:
  - a. Sumber Daya
  - 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 Munandar, 2001:40) 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.

### **2.3. Karakteristik Individu**

Organisasi merupakan wadah bagi individu untuk mencapai tujuan, baik tujuan pribadi maupun organisasi. Individu dengan karakter yang tersendiri dan organisasi yang juga memiliki karakter tertentu yang saling menyesuaikan. Latar belakang individu dapat menjadikan ciri-ciri tertentu pada setiap individu, apalagi berkaitan dengan kinerja seseorang. Individu membawa ke dalam tatanan organisasi, kemampuan, kepercayaan, pribadi dan penghargaan kebutuhan serta pengalaman lainnya. Semua ini adalah karakteristik yang dimiliki individu dan karakteristik ini akan memasuki suatu lingkungan baru yaitu organisasi (Thoha, 1993:30).

Muchlas (2004) menyebutkan bahwa manusia berperilaku baik ataupun buruk ditentukan oleh 4 (empat) variabel yaitu karakteristik biografik, kemampuan, kepribadian dan proses belajar. Karakteristik biografik pada diri individu dapat berupa umur, jenis kelamin, status perkawinan, jumlah anggota dalam keluarga, pendapatan dan senioritas. Pernyataan ini didukung oleh Atkinson (2004) yang menjelaskan bahwa faktor karakteristik manusia berupa umur dan jenis kelamin serta lama kerja mempengaruhi aktivitas bekerja seseorang.

Pendapat lain juga dikemukakan oleh Mas'ud (2004), yaitu salah satu faktor situasional yang mempengaruhi perilaku manusia adalah faktor-faktor sosial yang di dalamnya adalah karakteristik individu dalam populasi berupa usia, kecerdasan dan karakteristik biologis. Pendapat ini didukung oleh Darma (2005) yang menyatakan

bahwa faktor-faktor karakteristik individu individu yang mempengaruhi kinerja meliputi: umur, jenis kelamin, pendidikan, lama kerja, penempatan kerja.

Muchlas (2004) menyatakan bahwa banyak faktor yang dapat mempengaruhi kinerja dari individu yaitu kemampuan mereka, motivasi, dukungan yang diterima, keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan dan hubungan mereka dengan organisasi.

#### **2.4. Karakteristik Organisasi**

Sumber daya manusia adalah salah satu pemegang peran utama dalam menentukan keberhasilan organisasi. Peran manajemen puncak atau pemimpin menurut Subanegara (2005) adalah dapat menanamkan dan menguatkan berbagai aspek budaya kepada bawahan melalui mekanisme fokus perhatian. Setiap manajer puncak mengkomunikasikan berbagai prioritas, nilai dan concerns mereka melalui pilihan-pilihan tentang apa yang mereka puji, kritik, nilai, tanya dan dukung.

Kreitner dan Kinicky (2006) menyebutkan bahwa ada sejumlah faktor yang mempengaruhi lingkungan organisasi yaitu karakteristik pekerjaan, pembayaran/gaji, promosi, supervisi/penyelia, kelompok kerja dan kondisi dalam melakukan pekerjaan. Menurut Darma (2005), faktor-faktor organisasi yang mempengaruhi kinerja adalah rekan kerja, atasan, organisasi, penghargaan dan intensif. Berdasarkan pendapat tersebut, sudah selayaknya sebuah organisasi menciptakan suatu kondisi yang memungkinkan karyawan memberikan kontribusi yang maksimal dengan kualitas profesional.

## 2.5. Penelitian Terdahulu

Pada dasarnya penelitian terdahulu di bidang manajemen sumber daya manusia dapat digunakan untuk menjadi dasar melakukan penelitian selanjutnya yang bersifat pengembangan atau pengujian ulang terhadap hasil yang telah diperoleh, apakah masih mempunyai hasil yang sama setelah diuji pada waktu yang berbeda atau mempunyai hasil yang berbeda sama sekali. Hasil penelitian yang terdahulu dapat dipakai sebagai acuan untuk melaksanakan penelitian selanjutnya meskipun terdapat perbedaan pada obyek atau variabel yang diteliti dan tempat yang diteliti. Penelitian terdahulu tersebut dapat dipakai sebagai gambaran bagi peneliti selanjutnya untuk melaksanakan penelitian. Berikut adalah hasil penelitian terdahulu tentang faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai :

Tabel 2.1. Hasil Penelitian Terdahulu

Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
Wicaksono, Arief (2012)	Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Serta Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai <i>(Studi Kasus pada Diklat Prajabatan Pegawai Negeri Sipil di LPMP Lampung Tahun 2011).</i>	<u>Variabel Bebas:</u> Pendidikan Dan Pelatihan Serta Motivasi Kerja  <u>Variabel Terikat:</u> Kinerja	1) Pendidikan dan pelatihan berpengaruh positif (0,234) terhadap kinerja dan signifikan (0,016); 2) Motivasi kerja terhadap kinerja mempunyai pengaruh positif (0,262) dan signifikan (0,007) terhadap kinerja pegawai. 3) Secara bersama-sama pendidikan dan pelatihan serta motivasi kerja mempengaruhi terhadap kinerja pegawai (F=7.226 dan sig=0.001).



<b>Peneliti</b>	<b>Judul</b>	<b>Variabel</b>	<b>Hasil</b>
Oksowela, Tenni (2012)	Pengaruh komunikasi terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Tata Kota Bandar Lampung	<u>Variabel Bebas:</u> Komunikasi  <u>Variabel Terikat:</u> Kinerja	Komunikasi dan kinerja pegawai berpengaruh positif dan signifikan.
Kartarina, Putri (2007)	Pengaruh Motivasi Kerja dan Komunikasi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Bappeda Provinsi Lampung	<u>Variabel Bebas</u> Motivasi Kerja dan Komunikasi  <u>Variabel Terikat</u> Kinerja	Hasil yang diperoleh dari perhitungan Regresi Linear menunjukkan bahwa terdapat pengaruh dari motivasi kerja dan komunikasi terhadap kinerja pegawai pada Bappeda Provinsi Lampung