

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Berikut beberapa penelitian terdahulu yang dapat dilihat gambaran hasilnya.

1. Penelitian oleh Etty Indriyani dan Wisnu Haryanto Petrus Christologus (2009), dengan judul Pengaruh Budaya Organisasi dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan dengan Komitmen Organisasi Sebagai Variabel Intervening Pada Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta. Hasil dari penelitian ini membuktikan:

- H₁. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta.
- H₂. Budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta.
- H₃. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta.
- H₄. Kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap komitmen organisasi Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta.
- H₅. Komitmen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan Workshop SMK Katolik Santo Mikael Surakarta.

2. Penelitian oleh Diana Sulianti K. L. Tobing (2009), dengan judul Pengaruh Komitmen Organisasional dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Perkebunan Nusantara III di Sumatera Utara. Hasil dari penelitian ini membuktikan:
 - a. Hipotesis 1: komitmen afektif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara dapat diterima.
 - b. Hipotesis 2: komitmen kontinuan berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara dapat diterima.
 - c. Hipotesis 3: komitmen normatif berpengaruh signifikan terhadap kepuasan kerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara dapat diterima.
 - d. Hipotesis 4: kepuasan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan PTPN III di Sumatera Utara dapat diterima.

3. Penelitian oleh Yalina Eva Rahmawati (2009), dengan judul Pengaruh Kepuasan Kerja Terhadap Komitmen Organisasi Pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Kantor Pos Tulungagung. Hasil dari penelitian ini membuktikan:
 - a. Secara simultan, variabel komitmen organisasi (Y) dipengaruhi oleh variabel kepuasan pada pembayaran (X1), kepuasan pada pekerjaan (X2), kepuasan pada promosi (X3), kepuasan pada penyelia (X4), dan kepuasan pada rekan kerja (X5).
 - b. Secara parsial
 1. Variabel kepuasan pada pembayaran (X1) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y).

2. Variabel kepuasan pada pekerjaan (X2) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y).
3. Variabel kepuasan pada promosi (X3) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y).
4. Variabel kepuasan penyelia (X4) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y).
5. Variabel kepuasan pada rekan kerja (X5) berpengaruh terhadap komitmen organisasi (Y).

Pada penelitian terdahulu yang dipaparkan diatas, perbedaan dengan penelitian yang akan penulis lakukan yaitu adanya pengaruh secara simultan kepuasan kerja dan komitmen organisasi terhadap kinerja.

2.2 Kepuasan Kerja

2.2.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfaction*) didefinisikan sebagai suatu perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya (Robbins, 2008: 99). Seseorang dengan tingkat kepuasan kerja yang tinggi memiliki perasaan-perasaan positif tentang pekerjaan tersebut, sementara seseorang yang tidak puas memiliki perasaan-perasaan yang negatif tentang pekerjaan tersebut. Orang yang merasa puas menganggap kepuasan sebagai suatu rasa senang dan sejahtera karena dapat mencapai suatu tujuan atau sasaran. Setiap pimpinan perusahaan perlu mengetahui informasi mengenai kepuasan karyawannya dalam bekerja secara akurat sebagai bahan pertimbangan dalam mengambil keputusan untuk

memecahkan masalah yang dihadapi dalam perusahaan. Beberapa pendapat para ahli selain Robbins mengenai kepuasan kerja dikemukakan sebagai berikut:

- a. Menurut Kreitner dan Kinicki (2003) dalam Witasari (2009), menyatakan kepuasan kerja adalah suatu efektivitas atau respon emosional terhadap berbagai aspek pekerjaan.
- b. Menurut Luthans (1995) dalam Indriyani dan Haryanto (2009) menyatakan kepuasan kerja sebagai serangkaian perasaan senang dan emosi seseorang pekerja berkenaan dengan beberapa baik pekerjaan mereka memberikan sesuatu yang dianggap penting bagi dirinya.
- c. Menurut Hasibuan (2003) dalam Tunjungsari (2011), menyatakan kepuasan kerja adalah sikap emosional yang menyenangkan dan mencintai pekerjaannya.
- d. Menurut Handoko (2001) dalam Tunjungsari (2011), menyatakan kepuasan kerja adalah pandangan karyawan yang menyenangkan atau tidak menyenangkan terhadap pekerjaan mereka. Perasaan tersebut akan tampak dari sikap positif karyawan terhadap pekerjaan dan segala sesuatu yang dihadapi di lingkungan kerjanya.

Jadi, kepuasan seorang karyawan dalam bekerja dapat diketahui melalui sikap karyawan terhadap lingkungan kerjanya, lingkungan fisik, psikis maupun lingkungan sosialnya. Setiap individu yang bekerja dalam sebuah organisasi sewajarnya mengharapkan akan memperoleh segala sesuatu yang bermanfaat bagi pribadinya. Pandangan mereka terhadap kondisi lingkungan kerjanya dan perasaan puas atau tidak puas terhadap kondisi tersebut, akan mempengaruhi perilaku mereka dalam bekerja.

2.2.2 Teori Kepuasan Kerja

Menurut Handoko (2001) dalam Parwanto (2005) menyatakan kepuasan kerja merupakan keadaan emosional yang menyenangkan atau tidak menyenangkan

yang dirasa karyawan untuk memandang pekerjaan mereka. Teori tentang kepuasan kerja yang cukup dikenal dalam Sunyoto (2012: 26) adalah:

1. Teori Ketidaksesuaian (*Discrepancy Theory*) dari Porter. Teori ini mengukur kepuasan kerja seseorang dengan menghitung selisih antara sesuatu yang seharusnya dengan kenyataan yang dirasakan. Apabila kepuasannya diperoleh melebihi dari yang diinginkan, maka akan menjadi lebih puas lagi, sehingga terdapat *discrepancy* yang positif. Kepuasan kerja seseorang tergantung pada selisih antara sesuatu yang dianggap akan didapatkan dengan apa yang dicapai.
2. Teori Keadilan (*Equity Theory*) dari Adam. Teori ini dikembangkan oleh Adam yang mengemukakan bahwa orang akan merasa puas atau tidak puas, tergantung pada ada atau tidaknya keadilan (*equity*) dalam suatu situasi, khususnya situasi kerja. Menurut teori ini komponen utama dalam teori keadilan adalah input, hasil, keadilan dan ketidakadilan.
3. Teori Dua Faktor (*Two Factor Theory*) dari Herzberg. Teori ini dikembangkan oleh Herzberg dan menurut teori ini kepuasan kerja dan ketidakpuasan kerja itu merupakan hal yang berbeda. Kepuasan dan ketidakpuasan terhadap pekerjaan itu bukan suatu variabel yang berkelanjutan. Teori ini merumuskan karakteristik pekerjaan menjadi dua kelompok yaitu *satisfies* atau *motivator* dan *dissatisfies*.
4. Teori Pemenuhan Kebutuhan (*Need Fulfillment Theory*) dari Schaffer. Kepuasan kerja karyawan tergantung pada terpenuhi atau tidaknya kebutuhan karyawan. Karyawan akan merasa puas apabila ia mendapatkan sesuatu yang dibutuhkannya. Makin besar kebutuhan

karyawan yang terpenuhi maka akan semakin puas karyawan tersebut, begitu sebaliknya.

5. Teori Pandangan Kelompok (*Social Reference Group Theory*) dari Alderfer. Teori ini mengatakan bahwa kepuasan karyawan itu tidak tergantung pada pemenuhan kebutuhan saja, tetapi juga tergantung pada pandangan dan pendapat kelompok, yang oleh para karyawan dianggap sebagai kelompok acuan. Kelompok acuan tersebut dijadikan tolok ukur untuk menilai diri maupun lingkungannya.
6. Teori Pengharapan (*Expectancy Theory*) dari Victor Vroom. Menjelaskan bahwa motivasi merupakan suatu produk dari cara seseorang menginginkan sesuatu dan penaksiran seseorang tersebut memungkinkan adanya aksi tertentu yang menuntunnya. Harapan merupakan motivasi yang meningkatkan dorongan dalam diri karyawan untuk melakukan aksi dalam mencapai tujuannya. Aksi dapat dilakukan oleh karyawan dengan cara berusaha lebih keras seperti mengikuti kursus-kursus pelatihan. Hasil yang akan dicapai dengan usaha lebih keras tersebut adalah promosi jabatan dan gaji yang lebih tinggi, sehingga karyawan tersebut memiliki dorongan untuk mencapai kepuasan.

2.2.3 Indikator Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang biasanya digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang karyawan menurut Robbins (2008: 110), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri (*work it self*), yaitu merupakan sumber utama kepuasan dimana pekerjaan tersebut memberikan tugas yang menarik,

kesempatan untuk belajar, kesempatan untuk menerima tanggung jawab dan kemajuan untuk karyawan.

2. Gaji/Upah (*pay*), yaitu merupakan faktor multidimensi dalam kepuasan kerja. Sejumlah upah/uang yang diterima karyawan menjadi penilaian untuk kepuasan, dimana hal ini bisa dipandang sebagai hal yang dianggap pantas dan layak.
3. Promosi (*promotion*), yaitu kesempatan untuk berkembang secara intelektual dan memperluas keahlian menjadi dasar perhatian penting untuk maju dalam organisasi sehingga menciptakan kepuasan.
4. Pengawasan (*supervision*), yaitu merupakan kemampuan penyelia untuk memberikan bantuan teknis dan dukungan perilaku. Pertama adalah berpusat pada karyawan, diukur menurut tingkat dimana penyelia menggunakan ketertarikan personal dan peduli pada karyawan. Kedua adalah iklim partisipasi atau pengaruh dalam pengambilan keputusan yang dapat mempengaruhi pekerjaan karyawan.
5. Rekan kerja (*workers*), yaitu rekan kerja yang kooperatif merupakan sumber kepuasan kerja yang paling sederhana. Kelompok kerja, terutama tim yang kompak bertindak sebagai sumber dukungan, kenyamanan, nasehat, dan bantuan pada anggota individu.

2.3 Komitmen Organisasi

2.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2008: 100), komitmen organisasi didefinisikan sebagai tingkat sampai mana seseorang karyawan memihak sebuah organisasi serta

tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaan dalam organisasi tersebut. Jadi, keterlibatan pekerjaan yang tinggi berarti memihak pada pekerjaan tertentu seorang individu, sementara komitmen organisasi yang tinggi berarti memihak organisasi yang merekrut individu tersebut.

Pendapat dari para ahli selain Robbins, mengenai komitmen organisasi:

- a. Menurut Porter *et al*, (1973) dalam Tobing (2009), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai kekuatan relatif individu terhadap suatu organisasi dan keterlibatannya dalam organisasi tertentu, yang dicirikan oleh tiga faktor psikologis yaitu keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha sekuat tenaga demi organisasi dan kepercayaan yang pasti disertai penerimaan terhadap nilai-nilai dan tujuan organisasi.
- b. Menurut Reicher (1986) dalam Widyastuti (2008), mengatakan bahwa komitmen terhadap organisasi merupakan penerimaan tujuan dan nilai – nilai organisasi, dimana derajat dari komitmen didefinisikan sebagai kesediaan untuk mendedikasikan diri pada nilai dan tujuan organisasi.
- c. Menurut Blau dan Boal (1986) dalam Witasari (2009), mendefinisikan komitmen organisasional sebagai keadaan dalam mana seseorang karyawan memihak pada suatu organisasi tertentu dengan tujuan-tujuannya, serta berniat memelihara keanggotaannya dalam organisasi tersebut.
- d. Menurut Luthans (2006) dalam Witasari (2009), mendefinisikan komitmen organisasi sebagai sikap, yaitu keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu, keinginan untuk berusaha keras sesuai keinginan organisasi dan keyakinan tertentu, serta penerimaan nilai dan tujuan organisasi.

Beberapa definisi tersebut disimpulkan bahwa komitmen organisasi adalah suatu ikatan psikologis karyawan pada organisasi yang ditandai:

1. Sebuah kepercayaan dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai dari organisasi.
2. Sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan organisasi.
3. Sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi.

2.3.2 Bentuk Komitmen Organisasi

Menurut Robbins (2008: 101) yang mengutip penelitian Allen dan Meyer dikemukakan bentuk komitmen organisasi adalah:

1. Komitmen afektif (*affective commitment*), yaitu merujuk pada kekuatan atau keinginan, ketertarikan afektif/psikologis seseorang untuk terus bekerja pada organisasi disebabkan karena kesesuaian dan keinginannya.
2. Komitmen berkelanjutan (*continuance commitment*), yaitu merujuk pada tendensi pribadi seseorang untuk tetap bekerja pada suatu organisasi disebabkan karena ketidakmampuannya mengupayakan jenis pekerjaan yang lain.
3. Komitmen normatif (*normative commitment*), yaitu merujuk pada perasaan kewajiban seseorang untuk tetap pada suatu organisasi karena adanya tekanan atau daya tarik.

2.3.3 Faktor yang mempengaruhi Komitmen Organisasi

Studi yang dilakukan oleh Angle dan Perry dalam Aryani (2008) menunjukkan bahwa salah satu prediktor terhadap komitmen adalah masa kerja seseorang.

Hal ini dijelaskan sebagai berikut:

1. Semakin lama seseorang bekerja pada suatu perusahaan, akan semakin memberi ia peluang untuk menerima tugas-tugas yang lebih menantang, otonomi yang lebih besar, keleluasaan bekerja, tingkat imbalan ekstrinsik yang lebih tinggi, dan peluang menduduki jabatan yang lebih tinggi.

2. Semakin lama seseorang bekerja pada suatu perusahaan, peluang investasi pribadi (pikiran, tenaga dan waktu) untuk organisasi semakin besar. Maka semakin sulit untuk meninggalkan pekerjaan tersebut.
3. Keterlibatan sosial individu dalam organisasi dan masyarakat di lingkungan organisasi tersebut semakin besar, memungkinkan memberi akses yang lebih baik dalam membangun hubungan-hubungan sosial yang, menyebabkan individu segan untuk meninggalkan organisasinya.
4. Mobilitas individu berkurang karena lama berada pada suatu organisasi, yang berakibat kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan lain semakin sempit.

Menurut Mowday, Porter dan Streers (1982) dalam Anik dan Arifuddin (2003), mengemukakan komitmen organisasi, terbangun bila tiap individu mengembangkan tiga sikap yang saling berhubungan terhadap organisasi atau profesi yaitu:

1. *Identification*, yaitu pemahaman atau penghayatan dari tujuan organisasi.
2. *Involvement*, yaitu perasaan terlibat dalam suatu pekerjaan atau perasaan bahwa pekerjaannya adalah menyenangkan.
3. *Loyalty*, yaitu perasaan bahwa organisasi adalah tempat bekerja dan tempat tinggal.

2.4 Kinerja

2.4.1 Pengertian Kinerja

Menurut Robbins (2001: 171) mendefinisikan, kinerja merupakan fungsi dari interaksi antara kemampuan, motivasi dan kesempatan.

1. Motivasi

Adalah daya dorong yang dimiliki, baik bersumber dari intrinsik maupun ekstrinsik yang membuatnya rela untuk bekerja dengan mengerahkan segala kemampuan yang dimiliki demi tujuan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

2. Kemampuan

Ada dua jenis kemampuan yang dikategorikan yaitu kemampuan yang bersifat fisik dan ini lebih diperlukan oleh karyawan yang dalam pelaksanaan tugas mengandalkan kekuatan. Kemampuan yang bersifat mental intelektual, yang dalam pelaksanaan tugas lebih banyak mengerjakan kemampuan berfikir untuk pemecahan suatu masalah.

3. Kesempatan

Berkaitan dengan penetapan individu dalam pekerjaannya sesuai atau tidak sesuai. Ukuran sesuai atau tidak sesuai tersebut didasari kompetensi yang dimiliki masing-masing individu. Jika merasa berkompeten dibidangnya, maka seseorang karyawan akan merasa dirinya tampil dan berperan dalam organisasi sehingga pengaruh pada kinerja yang dihasilkan baik.

Selain pendapat dari Robbins, ada beberapa pendapat lain berkaitan dengan pengertian kinerja, diantaranya:

- a. Menurut Moh. As'ad (1999) dalam Indriyani dan Haryanto (2009), mengungkapkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan.
- b. Menurut Simamora (1995) dalam Tobing (2009), mengemukakan bahwa kinerja karyawan (*employee performance*) adalah tingkat pada tahap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan.
- c. Menurut Mahsum (2006: 25), berpendapat bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu

kegiatan/program/kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi suatu organisasi.

- d. Menurut Mangkunegara (2001:67) kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berdasarkan pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa pengertian kinerja adalah hasil kerja yang dicapai seseorang karyawan terhadap pelaksanaan tugas pekerjaan yang dinilai berdasarkan pada kriteria atau standar penilaian tertentu. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut tingkat keberhasilan individu atau kelompok, sedangkan kinerja bisa diketahui jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan.

2.4.2 Teori kinerja

Karyawan harus selalu dievaluasi dalam jangka waktu tertentu, karena penilaian atas kinerja seorang karyawan akan memacu semangat kerja karyawan secara berkelanjutan sehingga akan memudahkan pencapaian tujuan perusahaan. Tujuan penilaian terhadap kinerja karyawan umumnya untuk menentukan karyawan yang berprestasi dan menonjol dalam bidangnya, sehingga perusahaan dapat menentukan langkah promosi lebih lanjut pada setiap karyawan, sesuai dengan kinerja yang dicapai karyawan tersebut.

Robbins (2003) dalam Tobing (2009), mengemukakan bahwa kinerja karyawan merupakan fungsi dari interaksi:

1. *Ability* adalah kemampuan untuk menetapkan dan atau melaksanakan suatu sistem dalam pemanfaatan sumberdaya dan teknologi secara efektif dan efisien untuk mencapai hasil yang optimal.
2. *Motivation* adalah keinginan dan keunggulan seorang pekerja untuk mengerjakan pekerjaan dengan baik dan disiplin untuk mencapai prestasi kerja yang maksimal.
3. *Opportunity* adalah kesempatan yang dimiliki oleh karyawan secara individu dalam mengerjakan, memanfaatkan waktu dan peluang untuk mencapai hasil tertentu.

Ketiga fungsi ini saling berhubungan dan akan membentuk kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

2.4.3 Penilaian kinerja

Mengevaluasi kinerja yang dicapai setiap karyawan dibutuhkan suatu penilaian kinerja karyawan. Penilaian kinerja karyawan merupakan suatu proses penilaian secara sistematis terhadap kinerja karyawan berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan dan dibebankan kepada mereka. Tujuan penilaian kinerja karyawan adalah untuk menilai hasil kerja karyawan secara berkala sehingga dapat meningkatkan kinerja karyawan dengan harapan mempercepat tercapainya tujuan organisasi. Menurut Dessler (2010: 325), alasan mengapa penilaian kinerja dilakukan adalah:

1. Meninjau kembali apakah ada hasil lebih yang dicapai sehingga mengetahui seberapa jauh manfaat yang didapat perusahaan.

2. Memungkinkan atasan dan bawahan menyusun sebuah rencana untuk mengoreksi semua kekurangan yang ditemukan dalam penilaian dan untuk menegaskan hal-hal yang telah dilakukan dengan benar oleh karyawan.
3. Penilaian menjadi perantara untuk tujuan perencanaan karier dengan memberikan kesempatan meninjau rencana karier karyawan dengan memperhatikan kekuatan dan kelemahannya secara spesifik.

Pemilihan metode pendekatan dalam penilaian kinerja karyawan ditentukan oleh tujuan dari penilain kinerja itu sendiri. Perbedaan tujuan penilaian kinerja karyawan yang berbeda akan membuat pendekatan yang digunakan dalam penilain kinerja juga akan berbeda. Adapun pendekatan yang biasa dilakukan:

1. Pendekatan perilaku (*behavior approach*)

Pendekatan ini berfokus pada kinerja setiap karyawan berdasarkan efektifitas kegiatan-kegiatan yang dilakukan sesuai deskripsi jabatan yang menjadi tanggungjawabnya. Pengukuran terhadap efektifitas kegiatan-kegiatan setiap karyawan dilakukan dengan metode:

- a. *Behaviorally Anchored Rating Scales (BARS)* yang menilai apakah perilaku-perilaku penting yang menentukan efektif atau tidak efektifnya kinerja seseorang karyawan telah dilakukan dengan baik.
- b. *Behavioral Observation Scale (BOS)* yang penggunaannya ditandai dengan skala penilaian berdasarkan frekuensi.

2. Pendekatan atribut (*atributte approach*)

Pendekatan ini bertitik tolak pada karakteristik dan sifat-sifat yang dimiliki oleh individu. Sifat-sifat pribadi yang relevan dengan tugas-tugas yang

dijalankan akan mendorong kinerja individu menjadi lebih baik.

Pendekatan atribut memiliki dua metode, yaitu:

- a. *Graphic Rating Scale (GRS)*, memberi rating dengan angka 1 sampai 5. Penilaian GRS lebih berfokus pada dimensi penilaian individu.
- b. *Mixed Standard Scales (MSS)* yang mengukur metode dengan memberikan skala tanda (+) bagi kinerja karyawan yang dinilai lebih baik, tanda (0) adalah penilaian bagi kinerja yang sama dan tanda (-) bagi penilaian yang lebih rendah dari pernyataan yang tertera dalam format penilaian.

3. Pendekatan hasil (*result approach*)

Sistem ini dikenal dengan metode *Management by Objective (MBO)*.

Pendekatan ini meletakkan tujuan strategik sebagai arah yang dituju oleh semua proses bisnis organisasi.

4. Pendekatan komparatif (*comparative approach*)

Pendekatan ini menggunakan teknik penilaian dengan membandingkan kinerja individu dengan individu lain untuk kegiatan yang sama.

Kemudian disusun dalam bentuk ranking sehingga terlihat urutan kinerja dengan ranking paling tinggi sampai ranking paling rendah.

5. Pendekatan berorientasi masa depan (*future-oriented approach*)

Sistem penilaian dilakukan oleh pimpinan dengan mendiskusikan semua hal yang berkaitan dengan kekuatan, kemampuan karyawan dan mengambil manfaat dari kekuatan itu yang berujung pada pertukaran secara timbal balik antara apa yang diharapkan pimpinan dengan apa yang diharapkan karyawan.

6. Pendekatan penilaian kinerja pertimbangan (*judgement-performance evaluation approach*) pendekatan ini melakukan penilaian terhadap kinerja dengan mempertimbangkan tiga faktor, yaitu:
 - a. Strategi.
 - b. Struktur.
 - c. Kultur organisasi.

Kemudian penilaian kinerja pada penelitian ini melalui pendekatan penilaian kinerja berdasarkan deskripsi perilaku menggunakan dimensi dari Gomes (1995) dalam jurnal manajemen M. Hanif Al Rizal dan Intan Ratnawati (2012), yang meliputi:

1. Kualitas dari pekerjaan (*quality of work*), yaitu mencakup akurasi, keahlian dan kesempurnaan dalam pekerjaan.
2. Kuantitas dari pekerjaan (*quantity of work*), yaitu mencakup banyaknya bentuk yang diproses, lamanya waktu yang digunakan dan banyaknya kesalahan yang dilakukan.
3. Pengetahuan pekerjaan (*job knowledge*), yaitu pemahaman karyawan mengenai fakta-fakta atau faktor-faktor yang berhubungan dengan pekerjaan.
4. Kooperatif (*cooperation*), yaitu kemampuan dan kerelaan untuk bekerja dengan rekan sekerja, penyelia dan bawahan untuk mencapai tujuan organisasi bersama.
5. Inisiatif (*initiative*), yaitu merupakan kesungguhan dalam meminta tanggungjawab, memulai diri, dan tidak gentar untuk memulai pekerjaan.

6. Kreatif (*creativity*), yaitu keaslian gagasan-gagasan yang ditimbulkan dan tindakan untuk menyelesaikan persoalan yang ada.
7. Keteguhan (*dependability*), yaitu merupakan aspek penilaian kinerja dimana pekerja mengikuti petunjuk dan kebijakan perusahaan tanpa pengawasan dari penyelia.
8. Kualitas personal (*personal qualities*), yaitu meliputi kepribadian, penampilan, sosiabilitas, kepemimpinan dan integritas.

Pendekatan-pendekatan ini diharapkan dapat mendorong peningkatan kinerja yang berkesinambungan, meningkatkan pemberdayaan karyawan, dapat meningkatkan penghargaan individu, mendorong kerjasama tim, dapat menjadikan karyawan bekerja lebih baik dan terciptanya lingkungan kerja yang lebih kondusif.