

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Pengertian Kinerja

Kinerja menurut Bernardin (1998;379) adalah catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Kinerja menurut Mangkunegara (2000 : 67) “Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Menurut Whitmore (1997 : 104) “Kinerja adalah pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari seseorang, kinerja adalah suatu perbuatan, suatu prestasi, suatu pameran umum ketrampilan”.

Menurut Cushway (2002 : 1998) “Kinerja adalah menilai bagaimana seseorang telah bekerja dibandingkan dengan target yang telah ditentukan”.

Menurut Rivai (2004 : 309) mengemukakan kinerja adalah : “ merupakan perilaku yang nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh pegawai sesuai dengan perannya dalam perusahaan”.

Berdasarkan pengertian di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan kualitas dan kuantitas dari suatu hasil kerja (output) individu maupun kelompok dalam suatu aktivitas tertentu yang diakibatkan oleh kemampuan alami atau kemampuan yang diperoleh dari proses belajar serta keinginan untuk berprestasi.

2.2. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja terhadap pegawai dilakukan untuk mengetahui kinerja pegawai di dalam melaksanakan tugas-tugasnya. Menurut Cahyono (1996: 229) penilaian kinerja pada dasarnya merupakan penilaian yang sistematis terhadap penampilan kerja pegawai dalam upayanya mengembangkan diri untuk kepentingan organisasi.

Irawan (1997: 188) berpendapat bahwa penilaian kinerja adalah suatu cara dalam melakukan evaluasi terhadap prestasi kerja para pegawai dengan serangkaian tolak ukur tertentu yang obyektif dan berkaitan langsung dengan tugas seseorang serta dilakukan secara berkala. Sasaran yang menjadi obyek penelitian adalah kecakapan/kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas, kesegaran jasmani dan rohani dalam menjalankan tugas-tugasnya.

Sementara Prawirosentono (1999: 216) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai proses penilaian hasil kerja yang akan digunakan pihak manajemen untuk member informasi kepada para pegawai secara individual, tentang mutu hasil pekerjaannya dipandang dari sudut kepentingan perusahaan.

Manfaat dari dilakukannya penilaian kinerja menurut Siagian (1993: 227) adalah sebagai berikut:

- a. Mendorong peningkatan prestasi kerja
- b. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan
- c. Untuk kepentingan mutasi pegawai
- d. Menyusun program pendidikan dan pelatihan
- e. Membantu pegawai untuk menentukan rencana karirnya.

Sedangkan menurut Irawan tujuan dan kegunaan penilaian kinerja pegawai adalah sebagai berikut:

- a. Peningkatan imbalan
- b. *Feed back*/ Umpan balik
- c. Promosi
- d. PHK atau pemberhentian sementara
- e. Melihat potensi kinerja pegawai
- f. Pemberian bonus
- g. Mengontrol pengeluaran
- h. Komunikasi internal
- i. Kontrol pengeluaran
- j. Rencana suksesi

Menurut Bernardin dan Russel (1993 : 379) “ *A way of measuring the contribution of individuals to their organization* “. Penilaian kinerja adalah cara mengukur kontribusi individu(karyawan) kepada organisasi tempat mereka bekerja. Penilaian kinerja pegawai ini didasarkan pada :

a. Job Quality

Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.

b. Job Quantity

Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan

c. Job Knowledge

Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya

d. Creativity

Keaslian ide-ide yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.

e. Cooperation

Kesediaan untuk bekerja sama

f. Dependability

Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja

g. Initiative

Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dalam memperbesar tanggung jawabnya

h. Personal Quality

Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

Menurut Mangkunegara (2001 : 67-68) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seorang anggota organisasi adalah :

1. Faktor kemampuan, secara umum kemampuan ini terbagi menjadi dua yaitu kemampuan potensi dan kemampuan *reality (knowledge and skill)*.
2. Faktor motivasi, motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi seharusnya terbentuk dari awal (*by plan*), bukan karena keterpaksaan atau kebetulan (*by accident*)

2.3. Kemampuan Kerja

Kemampuan merupakan daya atau potensi yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu kegiatan, sehingga sasaran kegiatan dapat dicapai sesuai dengan kemampuan yang dimiliki tersebut. Kemampuan seseorang bersifat dinamis dan dapat dibentuk serta dapat ditingkatkan. Dengan demikian kemampuan seseorang dapat menjadi kekuatan energi yang hebat apabila diarahkan atau dibimbing sesuai sasaran dan tujuan yang akan dicapai. (Herwin, 2001: 33)

Rao (1996: 30) membagi kemampuan manusia dalam empat golongan sebagai berikut:

- 1) Kemampuan teknis, yaitu kemampuan mencakup pengertian mengenai teknis suatu aktivitas tertentu dan kecakapan didalamnya yang menyangkut metode-metode, proses, prosedur dan teknik.
- 2) Kemampuan manajerial yaitu kemampuan mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pemantauan, pengendalian, penilaian dan penyeliaan.
- 3) Kemampuan perilaku atau hubungan kemanusiaan, yaitu kemampuan yang berkaitan dengan kepandaian yang berhubungan dengan orang lain meliputi:

memotivasi, mempengaruhi orang lain, memimpin, membangkitkan semangat dan menyelesaikan konflik.

- 4) Kemampuan konseptual yaitu kemampuan untuk melihat organisasi atau perusahaan sebagai keseluruhan mencakup fungsi-fungsi organisasi saling bergantung dan kemampuan memvisualisasi hari depan dan visi organisasi.

Kemampuan teknis meliputi pengetahuan dan keterampilan yang berkaitan dengan berbagai teknologi dan proses. Kemampuan manajerial meliputi pengetahuan tentang berbagai sistem manajemen dan teknik maupun keterampilan untuk mengembangkan dan memanfaatkannya. Kemampuan perilaku meliputi pengetahuan mengenai proses perilaku, sikap dan keterampilan yang berhubungan dengan manusia. Kemampuan konseptual meliputi pengetahuan mengenai hubungan antara organisasi dengan lingkungannya dan visi misi organisasi.

Saksono (1993: 78) berpendapat bahwa tidak seorang pun mampu melaksanakan tugas dengan baik dan lancar tanpa mengetahui jenis dan sifat pekerjaan yang dihadapinya bahkan untuk pekerjaan yang sederhana sekalipun, oleh karena itu kemampuan seseorang merupakan kunci di dalam menjalankan suatu tugas sehingga pekerjaan dapat berjalan dengan lancar.

Variabel kemampuan dalam penelitian ini lebih melihat kepada kemampuan menurut pendapat Rao.

2.4. Motivasi

Motivasi secara konseptual menghubungkan tumbuhnya kesadaran seseorang untuk bersikap atau berperilaku dalam mencapai tujuannya. Motivasi merupakan

sikap yang mendorong seseorang untuk berperilaku yang mengarah pada pencapaian tujuan.

Hasibuan (1996: 95) menyatakan bahwa motivasi adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan seseorang supaya mau bekerja, bekerja dengan efektif dan terintegrasi dengan daya upaya untuk mencapai kepuasan.

Motivasi menurut Nawawi (1998: 351) adalah suatu kondisi atau alasan yang mendorong atau menyebabkan seseorang melakukan sesuatu perbuatan atau kegiatan yang berlangsung secara sadar.

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1999: 666) motivasi adalah:

- 1) Dorongan yang timbul pada diri seseorang secara sadar atau tidak sadar untuk melakukan suatu tindakan dengan tujuan tertentu.
- 2) Usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu tergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendakinya atau mendapat kepuasan dengan perbuatannya.

Motivasi menurut Manullang (1981:146) berarti adalah faktor yang mendorong orang untuk bertindak dengan cara tertentu.

2.4.1. Teori Motivasi Dua Faktor

Menurut teori Motivasi Dua Faktor yang dicetuskan oleh Frederich Herzberg dalam Hasibuan (2006: 227-229), motivasi yang ideal yang dapat merangsang usaha adalah peluang untuk mengembangkan tugas yang lebih membutuhkan keahlian dan peluang untuk mengembangkan kemampuan. Herzberg

berdasarkan hasil penelitiannya menyatakan ada tiga hal penting yang harus diperhatikan dalam memotivasi pegawai yaitu:

1. Hal-hal yang mendorong karyawan adalah pekerjaan yang menantang yang mencakup perasaan untuk berprestasi, bertanggung jawab, kemajuan dapat menikmati pekerjaan itu sendiri dan adanya pengakuan atas semua itu.
2. Hal-hal yang mengecewakan karyawan adalah terutama faktor yang bersifat embel-embel saja pada pekerjaan, peraturan pekerjaan, penerangan, istirahat, sebutan jabatan, hak, gaji, tunjangan, dan lain-lain.
3. Karyawan kecewa, jika peluang untuk berprestasi terbatas. Mereka akan menjadi sensitif pada lingkungannya serta mulai mencari-cari kesalahan.

Herzberg menyatakan bahwa orang dalam melaksanakan pekerjaannya dipengaruhi oleh dua faktor yang merupakan kebutuhan, yaitu:

a. *Maintenance Factors*

Maintenance factors adalah faktor-faktor pemeliharaan yang berhubungan dengan hakikat manusia yang ingin memperoleh ketentraman badaniah. Kebutuhan kesehatan ini menurut Herzberg merupakan kebutuhan yang berlangsung terus-menerus, karena kebutuhan ini akan kembali pada titik nol setelah dipenuhi. Misalnya orang lapar akan makan, kemudian lapar lagi, lalu makan lagi, dan seterusnya.

Faktor-faktor pemeliharaan ini meliputi hal-hal gaji, kondisi kerja fisik, kepastian pekerjaan, supervisi yang menyenangkan, mobil dinas, rumah dinas dan macam-macam tunjangan lainnya. Hilangnya faktor-faktor pemeliharaan ini dapat menimbulkan ketidakpuasan dan absennya pegawai. Faktor-faktor pemeliharaan ini perlu mendapat perhatian yang wajar dari pimpinan agar kepuasan dan kegairahan bekerja pegawai dapat terjaga dan ditingkatkan. *Maintenance factors* ini bukanlah merupakan motivasi bagi pegawai, tetapi merupakan keharusan yang harus diberikan oleh pimpinan kepada mereka, demi kesehatan dan kepuasan pegawai. Faktor-faktor ini disebut juga sebagai faktor-faktor ekstrinsik.

b. *Motivation Factors*

Motivation factors adalah faktor motivator yang menyangkut kebutuhan psikologis seseorang yaitu perasaan sempurna dalam melakukan pekerjaan. Faktor motivasi ini berhubungan dengan penghargaan terhadap pribadi yang secara langsung berkaitan dengan pekerjaan. Faktor-faktor motivator ini disebut juga sebagai faktor-faktor intrinsik.

Tabel 2. Ringkasan Teori Dua Faktor Motivasi Herzberg

<i>Herzberg's Two Factor Motivation Theory</i>	
Achievement (keberhasilan pelaksanaan pekerjaan)	Motivator (intrinsik)
Recognition (pengakuan terhadap keberhasilan pegawai)	
The work it self	
Responsibilities	
Advancement	

Company policy and administration	Pemeliharaan (ekstrinsik)
Technical supervisor	
Interpersonal supervision	
Working condition	
Wages	

Sumber: Manullang (1981: 151 – 155)

Faktor-faktor motivator (intrinsik) di atas menggambarkan hubungan seseorang dengan apa yg dikerjakannya (*job content*) yaitu kandungan kerjanya, prestasi pada tugasnya, penghargaan atas prestasi yang dicapainya dan peningkatan dalam tugasnya.

Sedangkan bila faktor-faktor pemeliharaan (ekstrinsik) di atas sehat atau baik maka tidak ada pengaruhnya terhadap sikap kerja yang positif, tetapi jika dibiarkan tidak sehat atau tidak baik, maka pegawai hanya akan merasa kecewa atau tidak puas. Faktor ini menggambarkan hubungan kerja dengan konteks atau lingkungan dimana pegawai melaksanakan pekerjaannya (*job context*).

Agar terdapat sifat kerja yang positif pada para pegawai, maka menurut Herzberg harus terdapat perhatian dari pemimpin agar faktor-faktor motivator memberikan motivasi kepada para pegawai, yaitu sebagai berikut:

a. *Achievement*

Agar seorang bawahan dapat berhasil dalam melaksanakan pekerjaannya, maka pemimpin harus mempelajari bawahannya dan pekerjaannya dengan memberikan kesempatan kepadanya agar bawahan dapat

berusaha mencapai hasil. Kemudian pemimpin harus memberikan semangat kepada para bawahan sehingga bawahan mau berusaha mengerjakan sesuatu yang dirasa sulit.

b. *Recognition*

Sebagai lanjutan dari keberhasilan pelaksanaan, pemimpin harus memberikan pernyataan pengakuan akan keberhasilan tersebut. Pengakuan tersebut dapat dilakukan dengan berbagai cara sebagai berikut:

- Langsung menyatakan keberhasilan di tempat pekerjaannya.
- Memberi surat penghargaan
- Memberikan kenaikan jabatan atau promosi
- Memberi hadiah uang tunai dan lain-lain.

c. *The work it self*

Berusaha memberikan pengertian dan meyakinkan bawahan akan pentingnya pekerjaan yang dilakukannya dan berusaha menghindari kebosanan dalam pekerjaan serta mengusahakan bawahan sudah tepat dalam pekerjaannya.

d. *Responsibilities*

Agar *responsibilities* benar-benar menjadi faktor motivator bagi bawahan, pemimpin harus menghindari supervise yang ketat, dengan membiarkan bawahan bekerja sendiri sepanjang pekerjaan itu memungkinkan dan menerapkan prinsip partisipasi. Diterapkannya

prinsip partisipasi membuat bawahan secara sepenuhnya merencanakan dan melaksanakan pekerjaannya.

e. *Advancement*

Pemimpin dapat memulainya dengan melatih bawahannya untuk pekerjaan yang lebih bertanggung jawab. Kemudian pemimpin merekomendasikan bawahan yang siap untuk pengembangan, pendidikan atau pelatihan atau promosi jabatan.

Sebelum menerapkan usaha-usaha di atas maka sebelumnya kekecewaan dan ketidakpuasan di dalam pekerjaan harus dihilangkan terlebih dahulu. Agar kekecewaan tersebut dapat hilang dari pekerjaan maka pemimpin harus melakukan upaya-upaya terhadap faktor-faktor pemeliharaan, sebagai berikut:

a. *Technical supervision*

Technical supervision yang menimbulkan kekecewaan adalah adanya ketidakmampuan dari pihak atasan, bagaimana caranya men-supervisi dari segi teknis pekerjaan yang merupakan tanggung jawabnya atau atasan mempunyai kecakapan teknis yang lebih rendah dari yang diperlukan kedudukannya. Untuk mengatasi hal ini para manajer harus berusaha memperbaiki dirinya dengan mengikuti pelatihan atau pendidikan.

b. *Interpersonal supervision*

Interpersonal supervision menunjukkan hubungan perseorangan antara bawahan dengan atasannya, dimana bawahan merasa tidak dapat bergaul dengan atasannya. Untuk mengatasi hal ini, yang diperlukan adalah

kecakapan kemanusiaan yaitu kemampuan untuk bekerja di dalam atau dengan kelompok, sehingga dapat membangun kerjasama dan mengkoordinasikan berbagai kegiatan.

c. *Policy and administration*

Yang menjadi sorotan utama disini adalah kebijakan personalia. Umumnya dibuat secara tertulis, karena itu yang utama adalah pelaksanaan kebijakan tersebut. Disini peranan manajer adalah agar apa yang tertulis benar-benar direalisasikan dalam praktek. Kunci kebijakan personalia terletak pada keharusan adanya system karier dalam organisasi

d. *Working condition*

Masing-masing manajer dapat melakukan berbagai macam hal agar keadaan pekerjaan masing-masing bawahannya menjadi lebih sesuai. Misalnya ruangan khusus bagi unitnya, penerangan, perabot, suhu udara dan kondisi fisik lainnya. Wewenang untuk itu memang tidak seluruhnya berada di tangan manajer, namun dapat diperjuangkan.

e. *Wages*

Pada umumnya manajer tidak dapat menentukan sendiri skala gaji yang berlaku di dalam unitnya. Namun demikian, masing-masing manajer mempunyai kewajiban menilai apakah jabatan-jabatan dibawah pengawasannya mendapat kompensasi yang sesuai dengan pekerjaan yang mereka kerjakan.

2.4.2. Teori McClelland

Menurut McClelland dalam Ishak Arep (2003:30), terdapat tiga hal penting yang mempengaruhi kinerja yaitu:

a. Achievement

Artinya adalah adanya keinginan untuk mencapai tujuan lebih baik daripada sebelumnya (pencapaian prestasi). Orang yang memiliki perasaan menggebu-gebu untuk meraih prestasi terbaik akan sangat bergairah dan termotivasi dalam melaksanakan pekerjaan dan tugasnya. Sebaliknya orang yang tidak memiliki niat yang kuat untuk meraih prestasi akan ketinggalan jauh dibandingkan dengan orang yang termotivasi.

b. Affiliation

Artinya adalah kebutuhan untuk berinteraksi dengan orang lain, hal ini dapat diperoleh dengan bekerja sama dengan orang lain, membuat teman di tempat kerja, bersosialisasi.

c. Power

Artinya ada kebutuhan kekuasaan, yang mendorong seseorang bekerja sehingga termotivasi dalam pekerjaannya.

2.4.3. Expectation Theory (Teori Harapan)

Teori ini menyatakan bahwa motivasi tergantung pada dua hal yaitu, seberapa kuat kita menginginkan sesuatu dan seberapa besar kemungkinan kita mendapatkannya. Teori ini berlandaskan empat asumsi dasar. Pertama,

perilaku ditentukan oleh kombinasi faktor-faktor di dalam individu dan lingkungan; kedua, individu-individu membuat keputusan tentang perilaku mereka sendiri di dalam organisasi; ketiga, individu-individu berbeda memiliki tipe-tipe kebutuhan, keinginan dan tujuan yang berbeda; dan keempat, individu membuat pilihan perilaku berdasarkan pada persepsi mereka tentang sejauh mana suatu perilaku tertentu akan memberikan hasil yang diharapkan. (Griffin, 2004: 46)

Dalam teori ini terdapat model tiga variabel kunci, yaitu:

- 1) Pengharapan (*expectancy*) yaitu kepercayaan bahwa perilaku tertentu akan diikuti oleh hasil tertentu
- 2) *Valence* yaitu ukuran perasaan individu terhadap hasil yang diterima, bila positif atau negatif, seperti seseorang yang telah berprestasi kerja tinggi, maka bila ia memperoleh penghargaan maka *valence* negatif
- 3) *Instrumentally*, yaitu bobot keyakinan tentang hubungan antara hasil kerja dengan proses motivasi.

Dengan demikian motivasi pegawai tergantung pada kombinasi antara *expectancy* dengan *valence*, bila *valence* negatif maka motivasinya nol dan bila *valence* positif, maka pegawai akan termotivasi untuk selalu berprestasi tinggi.

2.5. Penelitian Terdahulu

Penelitian ini merujuk pada beberapa penelitian sebelumnya mengenai kinerja pegawai, antara lain :

Tabel 3. Ringkasan Tinjauan Karya Ni Ketut Sariyathi

1	Judul	Beberapa Faktor yang Berasosiasi dengan Prestasi Kerja Karyawan PDAM Kabupaten Klungkung;
	Tujuan	Untuk mengetahui ada atau tidaknya asosiasi signifikan secara bersama-sama dan parsial faktor motivasi, kepuasan kerja, kondisi fisik pekerjaan, dan kemampuan kerja dengan prestasi kerja karyawan PDAM Kabupaten Klungkung
	Model dan Variabel Yang Digunakan	Prestasi Kerja = f(motivasi, kepuasan kerja, kondisi fisik pekerjaan, kemampuan)
	Hasil dan Kesimpulan	Bahwa keempat faktor yang diteliti mempunyai asosiasi signifikan dengan prestasi kerja karyawan PDAM Kab. Klungkung dan faktor kemampuan berasosiasi paling kuat dengan prestasi kerja karyawan.

Tabel 4. Ringkasan Tinjauan Karya Dimas Estu Hapsoro

2	Judul	Hubungan Kemampuan Pegawai dan Motivasi Pegawai Terhadap Efektivitas Kerja Pegawai Dalam Rangka Peningkatan Pajak Bumi dan Bangunan (PBB) di Kecamatan Cimanggu Kab. Cilacap;
	Tujuan	Mendeskripsikan bagaimana efektivitas kerja, kemampuan kerja pegawai, dan motivasi kerja pegawai di Kecamatan cimanggu Kab Cilacap berkaitan dengan upaya peningkatan PBB

	Model dan Variabel Yang Digunakan	Efektivitas Kerja = f(kemampuan Kerja, Motivasi Kerja)
	Hasil dan Kesimpulan	Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara variabel kemampuan kerja pegawai dan motivasi kerja pegawai dengan variabel efektivitas kerja

Tabel 5. Ringkasan Tinjauan Karya Joko Purnomo dan Bambang Setiaji

3	Judul	Studi Tentang Kinerja Pegawai Negeri Sipil Pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara;
	Tujuan	Mengetahui pengaruh kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja terhadap kinerja Pegawai Negeri Sipil pada Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara.
	Model dan Variabel Yang Digunakan	Kinerja Pegawai = f(kepemimpinan, motivasi, lingkungan kerja)
	Hasil dan Kesimpulan	Kepemimpinan, motivasi, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap kinerja pegawai di lingkungan Dinas Kehutanan dan Perkebunan Kabupaten Jepara

Diharapkan penelitian-penelitian sebelumnya dapat dijadikan sebagai bahan rujukan yang relevan dalam penelitian ini.