

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Konsep Kinerja

2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja merupakan terjemahan dari bahasa Inggris, *work performance* atau *job performance* namun lebih sering disingkat menjadi *performance* saja. Kinerja dalam bahasa Indonesia juga disebut prestasi kerja. Kinerja atau prestasi kerja diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.

Menurut Mangkunegara (2006:67) dalam bukunya Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan, mengemukakan kinerja sebagai berikut : “ kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”.

Kinerja adalah kumpulan dari tiga elemen yang saling berkaitan, yaitu keterampilan, upaya dan sifat-sifat keadaan eksternal. Keterampilan adalah bahan mentah yang dibawa seseorang pegawai ke tempat kerja meliputi pengetahuan, kemampuan, kecakapan interpersonal dan kecakapan teknis. Upaya dapat digambarkan sebagai motivasi yang diperlihatkan untuk menyelesaikan pekerjaan, sedangkan kondisi eksternal mendukung

produktivitas seseorang karyawan, walaupun ia memiliki keterampilan dan motivasi yang baik. Hal ini diakibatkan oleh kondisi-kondisi yang tidak mendukung yang berada diluar kendali karyawan.

2.1.2 Kinerja Pegawai

Setiap individu yang bekerja dan organisasi yang beroperasi pasti berorientasi pada visi, tujuan dan sasaran tertentu. Organisasi pasti mengetahui apa yang dihadapkan pada customer atau klien selama waktu tertentu sebagaimana tergambar dalam visi organisasinya, dan individu juga seharusnya tahu apa yang menjadi sasaran atau target dari pekerjaannya selama kurun waktu tertentu.

Prawirisentono, (2009:193), mengemukakan bahwa kinerja dalam menjalankan tugasnya tidak berdiri sendiri, ia berhubungan dengan kepuasan dan tingkat imbalan atau harapan. Kinerja yang baik dipengaruhi oleh kemampuan (*knowledge* dan *skill*) dan motivasi (*attitude* dan *situation*) seseorang.

Menurut Wirawan (2009: 67) “Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja”.

Sedangkan menurut Suyadi Prawirosentono (2008: 27), kinerja dapat dinilai atau diukur dengan beberapa indikator yaitu:

1. Efektifitas yaitu bila tujuan kelompok dapat dicapai dengan kebutuhan yang direncanakan.
2. Tanggung jawab merupakan bagian yang tak terpisahkan atau sebagai akibat kepemilikan wewenang.
3. Disiplin yaitu taat pada hukum dan aturan yang berlaku. Disiplin karyawan adalah ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan perusahaan dimana dia bekerja.
4. Inisiatif berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk suatu ide yang berkaitan tujuan perusahaan. Sifat inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan perusahaan dan atasan yang baik. Dengan perkataan lain inisiatif karyawan merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja karyawan.

Kinerja pegawai atau karyawan mempunyai hubungan erat dengan kinerja organisasi karena tujuan organisasi hanya dimungkinkan oleh upaya para pelaku yang terdapat dalam organisasi. Kinerja individual adalah dasar kinerja organisasi dengan demikian, bila kinerja pegawai atau karyawan baik, maka kinerja organisasi akan baik pula.

Menurut Irawan dkk. (2007:11) yang dimaksud dengan kinerja (*performance*) adalah hasil kerja yang bersifat konkrit, dapat diukur, dan dapat diamati. Lebih lanjut dikatakan bahwa kinerja bersifat aktual (*riil*) sedang tujuan bersifat ideal. Kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan

wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral atau etika (Prawirosentono, 2009:12).

Dari pendapat di atas untuk mengukur kinerja seseorang dapat tampak pada situasi dan kondisi kerja sehari-hari dan dapat juga kinerja tersebut hanya merupakan sebagian dari kemampuan kerja sesungguhnya yang dimiliki oleh seorang karyawan. Dari sini dapat dikatakan bahwa kinerja adalah kemampuan kerja yang tampak dalam situasi kerja sehari-hari. Oleh sebab itu, kinerja dapat diukur dengan mengobservasi karyawan pada saat bekerja sehari-hari.

Pada umumnya kinerja diberi batasan sebagai kesuksesan seseorang dari tingkah lakunya. Biasanya orang yang tingkat kerjanya tinggi disebut orang yang produktif, dan sebaliknya orang yang tidak mencapai standar dikatakan sebagai orang yang tidak produktif atau berkinerja rendah. Orang yang berkinerja rendah dapat menyebabkan pekerjaannya kurang atau tidak memuaskan.

Untuk mengukur kinerja masalah yang paling pokok adalah menetapkan persyaratan-persyaratan pekerjaan atau kinerjanya. Sedangkan yang dimaksud kriteria penilaian, menurut John Suprihanto (2007:23) adalah hal-hal yang pada dasarnya merupakan sifat-sifat atau ciri-ciri yang menunjukkan bahwa pelaksanaan suatu pekerjaan tertentu dapat berjalan dengan lancar dan baik.

Sementara itu IG Wursanto, 2008:90 mengemukakan dalam Penilaian pegawai unsur-unsur yang dinilai adalah : 1). kesetiaan; 2). prestasi kerja; 3). tanggung jawab; 4). ketaatan; 5). kejujuran; 6). kerjasama; 7). prakarsa; dan 8). kepemimpinan.

2.1.3 Faktor yang mempengaruhi kinerja

Untuk dapat melakukan perbaikan dan penyempurnaan terhadap pencapaian kinerja baik kinerja individu maupun kinerja organisasi, maka hal terpenting yang perlu dipahami diantaranya adalah faktor faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja. Mangkunegara (2002:67) mengemukakan ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja sebagai berikut :

- a. Faktor kemampuan
- b. Faktor motivasi
- c. Keterbatasan waktu

2.1.4 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah menejemen tentang menciptakan hubungan dan memastikan komunikasi yang efektif. Manajemen kinerja memfokuskan pada apa yang diperlukan oleh organisasi, manager dan pekerja untuk berhasil, manajemen kinerja adalah bagaimana kinerja diperloeh untuk mencapai sukses. Wibowo (2007).

2.1.5 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah proses yang dipakai oleh organisasi untuk mengevaluasi pelaksanaan kinerja individu karyawan. Dalam penilaian dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Penilaian kinerja secara keseluruhan merupakan proses yang berbeda dari evaluasi pekerjaan. Penilaian kinerja berkenaan dengan seberapa baik seseorang melakukan pekerjaan yang ditugaskan/diberikan kepadanya. Evaluasi pekerjaan menentukan seberapa tinggi harga sebuah pekerjaan bagi organisasi.

2.1.6 Pengertian Disiplin

Disiplin yang baik mencerminkan besarnya rasa tanggung jawab seseorang terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Secara etimologi disiplin berasal dari bahasa latin "*disipel*" yang berarti pengikut. Seiring berkembangnya zaman, kata tersebut mengalami perubahan menjadi "*disipline*" yang artinya ketaatan atau yang menyangkut tata tertib. Selama ini kata disiplin telah berkembang mengikuti kemajuan ilmu pengetahuan, sehingga banyak pengertian disiplin yang berbeda antara ahli yang satu dengan lainnya.

Hasibuan (2002:172) menyatakan bahwa kedisiplinan adalah fungsi operatif keenam dari manajemen sumber daya manusia. Kedisiplinan merupakan fungsi manajemen sumber daya manusia yang terpenting, karena semakin baik disiplin karyawan, semakin tinggi pula prestasi yang

dapat dicapainya. Tanpa disiplin yang baik, sulit bagi organisasi mencapai hasil yang optimal.

Menurut Fathoni (2006: 172) kedisiplinan dapat diartikan bilamana karyawan datang dan pulang tepat waktunya, mengerjakan semua pekerjaannya dengan baik, mematuhi semua peraturan perusahaan dan norma-norma yang berlaku.

Dari pendapat diatas, disimpulkan bahwa disiplin merupakan sikap kesetiaan dan ketaatan seseorang atau kelompok orang terhadap peraturan-peraturan baik tertulis maupun tidak, yaitu tercermin dalam bentuk tingkah laku dan perbuatan. Adapun macam-macam disiplin antara lain :

a. Disiplin Diri

Disiplin yang timbul dari dalam diri sendiri yang merupakan disiplin yang timbul atas kerelaan, kesadaran, dan bukan atas dasar paksaan atau ambisi tertentu.

b. Disiplin Berdasarkan Perintah

Disiplin ini timbul dan tumbuh disebabkan karena paksaan, perintah hukuman dan kekuasaan. Jadi disiplin ini bukan atas perasaan yang ikhlas akan tetapi timbul karena adanya paksaan atau ancaman orang lain.

2.1.7 Tujuan Disiplin

Siswanto (2005 :292) menyebutkan bahwa ada dua tujuan pembinaan disiplin yaitu tujuan umum dan tujuan khusus

1. Tujuan Umum

Tujuan umum pembinaan disiplin kerja adalah demi kelangsungan Perusahaan sesuai dengan motif perusahaan.

2. Tujuan Khusus

Tujuan khusus pembinaan disiplin kerja antar lain :

- a. Agar para tenaga kerja menepati segala peraturan dan kebijakan ketenaga kerjaan maupun peraturan dan kebijakan perusahaan yang berlaku.
- b. Dapat melaksanakan pekerjaan dengan sebaik-baiknya serta mampu memberikan pelayanan yang maksimal kepada pihak tertentu yang berkepentingan dengan perusahaan sesuai dengan bidang pekerjaan yang diberikan kepadanya.
- c. Dapat menggunakan dan memelihara sarana dan prasarana , barang dan jasa perusahaan dengan sebaik-baiknya.
- d. Dapat bertindak dan berperilaku sesuai dengan norma-norma yang berlaku pada perusahaan.

2.1.8. Pengertian Motivasi

Robbins (2003) motivasi adalah keinginan untuk berusaha sekuat tenaga untuk mencapai tujuan organisasi yang dikondisikan atau ditentukan oleh kemampuan usaha untuk memenuhi suatu kebutuhan individu. Menurut Supardi dan Anwar (2004:47) motivasi adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk

melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi secara umum dapat dijelaskan sebagai kebutuhan yang mendorong perbuatan untuk suatu tujuan tertentu. Jadi, motivasi kerja adalah suatu yang menimbulkan semangat atau dorongan kerja.

2.1.9. Manfaat Motivasi

Ishak dan Hendri (2003:16-17) manfaat motivasi yang utama adalah menciptakan gairah kerja, sehingga produktivitas kerja meningkat. Sementara itu, manfaat yang diperoleh karena bekerja dengan orang-orang yang termotivasi adalah pekerjaan dapat diselesaikan dengan tepat. Artinya pekerjaan diselesaikan sesuai standar yang benar dan dalam skala waktu yang sudah ditentukan, serta orang senang melakukan pekerjaannya.

2.1.10. Pengertian Prestasi kerja

Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang, atas tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang dipengaruhi oleh kecakapan, pengalaman, keterampilan, kesungguhan dan lingkungan kerja itu sendiri.

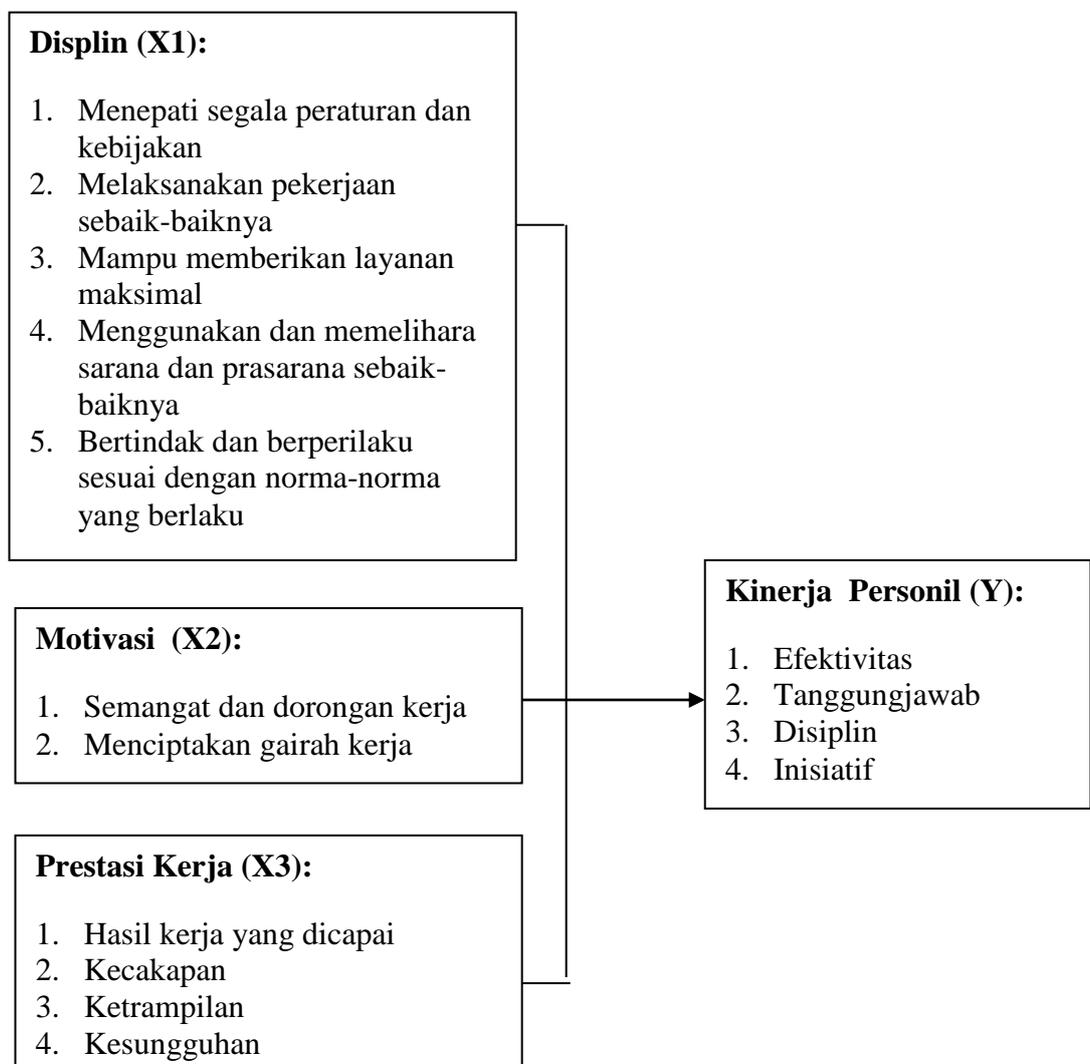
2.2. Kerangka Berpikir

Kerangka pikir pada dasarnya adalah kerangka hubungan antara konsep konsep yang ingin diamati atau diukur melalui penelitian yang akan dilakukan. Adapun kerangka pikir dalam penelitian ini dijelaskan bahwa indikator kinerja dapat dikatakan berhasil apabila disiplin kerja

terbangun dengan baik seiring terselenggaranya motivasi terhadap personil dan meningkatnya prestasi kerja personil dalam pelaksanaan tugasnya, sehingga permasalahan kinerja berupa kurangnya tanggung jawab dalam pelaksanaan tugas, kurangnya motivasi serta menurunnya prestasi kerja dapat diminimalisir.

Untuk lebih jelasnya dapat dilihat diagram kerangka pikir berikut :

Gambar 2.1 Diagram Kerangka Pikir



2.3 Standar Hasil Kinerja Personil

Pada dasarnya ada dua model penilaian kinerja:

a. Penilaian sendiri (*Self Assesment*).

Penilaian sendiri adalah pendekatan yang paling umum digunakan untuk mengukur dan memahami perbedaan individu. Ada dua teori yang menyarankan peran sentral dari penilaian sendiri dalam memahami perilaku individu. Teori tersebut adalah teori kontrol dan interaksi simbolik. Menurut teori kontrol yang dijelaskan oleh Carver dan Scheier yang dikutip oleh Rosidah (2003), individu harus menyelesaikan tiga tugas untuk mencapai tujuan mereka. Mereka harus (1) menetapkan standar untuk perilaku mereka, (2) mendeteksi perbedaan antara perilaku mereka dan standarnya (umpan balik), dan (3) berperilaku yang sesuai dan layak untuk mengurangi perbedaan ini. Inti dari teori interaksi simbolik adalah preposisi yaitu kita mengembangkan konsep sendiri dan membuat penilaian sendiri berdasarkan pada kepercayaan kita tentang bagaimana orang memahami dan mengevaluasi kita. Teori ini menegaskan pentingnya memahami pendapat orang lain disekitar mereka terhadap perilaku mereka. Penilaian sendiri dilakukan bila personel mampu melakukan penilaian terhadap proses dari hasil karya yang mereka laksanakan sebagai bagian dari tugas organisasi. Penilaian sendiri ditentukan oleh sejumlah faktor kepribadian, pengalaman, dan pengetahuan, serta sosio-demografis seperti suku dan pendidikan. Dengan demikian, tingkat

kematangan personel dalam menilai hasil karya sendiri menjadi hal yang patut dipertimbangkan (Rosidah, 2003).

b. Penilaian 360 derajat (*360 Degree Assessment*)

Teknik ini akan memberikan data yang lebih baik dan dapat dipercaya karena dilakukan penilaian silang oleh bawahan, mitra dan atasan personel. Data penilaian merupakan nilai kumulatif dari penilaian ketiga penilai. Hasil penilaian silang diharapkan dapat mengurangi kemungkinan terjadi kerancuan, bila penilaian kinerja hanya dilakukan oleh personel sendiri saja (Rosidah, 2003).

Mangkuprawira (2004), juga menyatakan bahwa, "penilaian kinerja yang dilakukan dalam suatu organisasi haruslah mengikuti standar kinerja yang ditetapkan, dimana pengukuran kinerja tersebut juga memberikan umpan balik yang positif kepada karyawan".

Menurut Dessler (2007) ada lima faktor dalam penilaian kinerja yang populer, yaitu:

1. Prestasi pekerjaan, meliputi: akurasi, ketelitian, keterampilan, dan penerimaan keluaran.
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi: volume keluaran dan kontribusi.
3. Kepemimpinan yang diperlukan, meliputi: membutuhkan saran, arahan atau perbaikan.
4. Kedisiplinan, meliputi: kehadiran, sanksi, warkat, regulasi, dapat dipercaya/diandalkan dan ketepatan waktu.

5. Komunikasi, meliputi: hubungan antar karyawan maupun dengan pimpinan, media komunikasi.

Menurut Dessler (2007), penilaian kinerja (*performance appraisal*) pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi yang efektif dan efisien. Karyawan menginginkan dan memerlukan balikan berkenaan dengan prestasi karyawan tersebut dan penilaian menyediakan kesempatan untuk memberikan kesempatan untuk meninjau kemajuan karyawan dan untuk menyusun rencana peningkatan kinerja.

Menurut Mathis dan Jackson (2001) kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak karyawan tersebut memberikan kontribusi kepada organisasi antara lain termasuk :

1. Kuantitas kerja, standar ini dilakukan dengan cara membandingkan antara besarnya volume kerja yang seharusnya (standar kerja normal) dengan kemampuan sebenarnya.
2. Kualitas kerja, standar ini lebih menekankan pada mutu kerja yang dihasilkan dibanding volume kerja.
3. Pemanfaatan waktu yaitu penggunaan masa kerja yang disesuaikan dengan kebijaksanaan perusahaan.
4. Tingkat kehadiran yaitu asumsi yang digunakan dalam standar ini adalah jika kehadiran karyawan dibawah standar kerja yang ditetapkan maka karyawan tersebut tidak akan mampu memberikan kontribusi yang optimal bagi organisasi.

5. Kerjasama, keterlibatan seluruh karyawan dalam mencapai target yang ditetapkan akan mempengaruhi keberhasilan bagian yang diawasi. Kerjasama antara karyawan dapat ditingkatkan apabila pimpinan mampu memotivasi karyawan dengan baik.

Indikator kinerja karyawan menurut Guritno dan Waridin (2005) adalah sebagai berikut :

1. Mampu meningkatkan target pekerjaan
2. Mampu menyelesaikan pekerjaan tepat waktu
3. Mampu menciptakan inovasi dalam menyelesaikan pekerjaan
4. Mampu menciptakan kreativitas dalam menyelesaikan pekerjaan.
5. Mampu meminimalkan kesalahan pekerjaan

Secara ringkas indikator kinerja meliputi : (1) *Goals* (tujuan) merupakan suatu keadaan yang lebih baik yang ingin dicapai dimasa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan merupakan arah ke mana kinerja harus dilakukan; (2) *Standard* (standar) merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai; (3) *Feedback* (umpan balik) merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan; (4) *Means* (alat atau sarana) merupakan sumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses; (5) *Competence* (kompetensi) merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik; (6) *Motive* (motif) merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan

sesuatu; (7) *Opportunity* (peluang) merupakan peluang untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Berdasarkan keseluruhan definisi diatas dapat dilihat bahwa kinerja karyawan merupakan output dari penggabungan faktor-faktor yang penting yakni kemampuan dan minat, penerimaan seorang pekerja atas penjelasan delegasi tugas dan peran serta tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi faktor-faktor diatas, maka semakin besarlah kinerja karyawan yang bersangkutan.

Kinerja amat bergantung sejauh mana upaya seseorang untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi. Tujuan yang telah ditetapkan ini merupakan tujuan yang terukur dan dapat diobservasi oleh seluruh anggota organisasi sehingga tujuan merupakan sesuatu yang konkrit dan nyata bukan merupakan hal yang abstrak dan mengawang jauh dari kenyataan. Kemampuan organisasi untuk meramu bentuk dari tujuan yang ingin dicapai menjadi amat penting, karena hal itu dapat memberikan kejelasan kepada anggota organisasi untuk mencapai target tujuan yang hendak dicapai. Sarana dan kompetensi merupakan faktor pendukung yang penting yang diperlukan oleh setiap anggota untuk mencapai tujuan organisasi. Sarana dan kompetensi memungkinkan seorang anggota organisasi dapat mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencapai tujuan. Motif yang dimiliki seorang anggota organisasi merupakan hal yang cukup penting dalam usaha mendorong seorang

anggota organisasi untuk mencapai tujuan organisasi. Kemampuan seorang pemimpin untuk memfasilitasi motif dari setiap anggotanya menjadi faktor kunci bagi kelancaran pergerakan organisasi untuk mencapai tujuan organisasi.

Ukuran kinerja secara umum yang kemudian diterjemahkan ke dalam penilaian perilaku secara mendasar meliputi: (1) kualitas kerja; (2) kuantitas kerja; (3) pengetahuan tentang pekerjaan; (4) pendapat atau pernyataan yang disampaikan; (5) keputusan yang diambil; (6) perencanaan kerja; (7) daerah organisasi kerja.

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan menurut Mangkunegara terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kualitatif meliputi: (1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan; (2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan; (3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan; dan (4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja. Sedangkan aspek kuantitatif meliputi: (1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan; (2) Tingkat kemampuan dalam bekerja; (3) Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan menggunakan mesin/peralatan; dan (4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen).

Ukuran-ukuran keberhasilan dalam pekerjaan dapat ditentukan dengan tepat dan lengkap, dan diuraikan dalam bentuk perilaku yang dapat diamati dan diukur secara cermat dan tepat. Sehingga dalam pelaksanaan pengelolaan kinerja karyawan, hendaknya mempertimbangkan faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang (karyawan).

2.4 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang dilakukan oleh Wardani (2012) tentang Analisis Kinerja Pegawai di Sekretariat DPRD provinsi Banten. Tujuan Penelitian tersebut adalah untuk mengetahui bagaimana kinerja pegawai di sekretariat DPRD Provinsi Banten. Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menekankan konsep pengukuran kinerja menurut teori Soedarmayanti. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja pegawai di Sekretariat DPRD Provinsi Banten masih dapat dikatakan buruk, Hal tersebut dikarenakan masih banyak pegawai yang melakukan tindakan tidak disiplin, lingkungan kerja yang kurang nyaman serta kepemimpinan yang tidak tegas terhadap pegawai.

Penelitian yang dilakukan oleh Satria Tahir (2013) tentang Analisis Kinerja karyawan pada PT. Sinar Gaelsong Pratama (SGP) Cabang Gorontalo Peneliti menggunakan metode penelitian kualitatif dengan menekankan konsep pengukuran kinerja menurut teori Bass et al (2003). Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja karyawan pada PT. Sinar Galesong Pratama (SGP) Cabang Gorontalo belum maksimal, yaitu dalam hal disiplin, motivasi dan prestasi kerja