

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata Job performance atau Actual Performance yang berarti prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang di capai oleh seseorang. Pengertian kinerja adalah hasil kinerja secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.¹ Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya.²

Simamira mengemukakan bahwa kinerja karyawan adalah tingkat dimana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Kinerja (performance) mengacu pada kadar pencapaian tugas-tugas yang membentuk suatu pekerjaan karyawan. Kinerja merefleksikan seberapa baik karyawan memenuhi persyaratan sebuah pekerjaan.

Menurut Wirawan kinerja merupakan hasil dari strategi dan sejumlah faktor yaitu, faktor lingkungan internal organisasi, faktor lingkungan eksternal, dan faktor internal karyawan atau pegawai.

¹ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja* (Jakarta: PT: Raja Grafindo Persyada, 2012) h. 98

² Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT Raja Wali Press, 2013) h. 9

Jadi, dapat di artikan bahwa kinerja merupakan hasil dari kerja seseorang dalam melaksanakan tugasnya yang dilihat dari cara seseorang tersebut menjalankan tanggung jawabnya.

1. Faktor internal pegawai

Faktor –faktor dalam diri pegawai yang merupakan faktor bawaan dari lahir dan faktor yang diperoleh ketika ia berkembang. Faktor bawaan seperti bakat, sifat peibadi,srta keadaan fisik dan kejiwaan. Faktor yang dinperoleh seperti pengetahuan,keterampilan , etos kerja, pengalam kerja dan motivasi kerja. Semakin tinggi faktor -faktor internal tersebut,semakin tinggi pula kinerja pegawai.

2. Faktor Lingkungan Internal Orgasnisasi

Pegawai memerlukan dukungan organisasi tempat ia bekerja, dukungan tersebut mempengaruhi tinggi rendahnya kinerja pegawai. Faktor internal organisasi misalnya strategi organisasi, dukungan sumber daya yang diperlukan untuk melaksanakan pekerjaan, serta sistim manajemen dan kompensasi.

3. Faktor Lingkungan Eksternal Organisasi

Faktor –faktor internal dalam organisasi adalah keadaan, kejadian, atau situasi yang terjadi di lingkungan eksternal organisasi yang mempengaruhi kinerja karyawan. Misalnya krisis ekonomi dan menurunnya nilai gaji karyawan.

Berdasarkan beberapa teori di atas maka dapat di simpulkan bahwa kinerja yang baik dapat dimunculkan melalui niat atau tujuan kinrja dari setiap individu.

Niat atau tujuan kerja masing-masing individu dapat dipengaruhi oleh faktor eksternal maupun internal dari setiap individu. Untuk mencapai kinerja optimal, tujuan dan niat kerja dari dalam karyawan harus sesuai dengan tanggung jawab, standar kinerja, dan persyaratan-persyaratan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

B. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja karyawan dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh karyawan itu sendiri ataupun organisasi. Banyak kendala yang mempengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kerja adalah sebagai berikut:³

1. Kemampuan dan keahlian

Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dalam keahlian maka dapat menyelesaikan pekerjaan dengan benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan untuk menyelesaikan yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja yang baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan menyelesaikan pekerjaan dengan benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik. Dengan demikian kemampuan dan keahlian akan mempengaruhi kinerja seseorang.

³Kamsir, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2016), h.189-190

2. pengetahuan

Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa pengetahuan tentang pekerjaan akan mempengaruhi kinerja.

3. Rancangan kerja

Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan mempunyai rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya dengan baik dan benar. Pada dasarnya rancangan pekerjaan diciptakan untuk memudahkan karyawan dalam melakukan pekerjaannya. Dengan demikian, rancangan pekerjaan akan mempengaruhi kinerja seseorang.

4. kepribadian

Yaitu setiap kepribadian seseorang atau kepribadian yang dimiliki seseorang, setiap seseorang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat menyelesaikan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab

sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Demikian pula sebaliknya. Artinya bahwa kepribadian atau karakter akan mempengaruhi kinerja.

5. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dalam dirinya atau dorongan luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan akan terangsang atau terdorong untuk melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak terdorong atau terangsang untuk melakukan pekerjaannya maka hasilnya akan menurun kinerja karyawan itu sendiri.

6. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seseorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik, dan membimbing tentu akan membuat karyawan akan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya, demikian pula sebaliknya. Jadi dapat disimpulkan bahwa kepemimpinan mempengaruhi kinerja

7. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seseorang pemimpin dalam menghadap atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seseorang pimpinan yang demokratis tentu berbeda dengan gaya kepemimpinan yang otoriter. Gaya kepemimpinan atau sikap pemimpin ini dapat mempengaruhi kinerja karyawan.

8. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi.

9. Kepuasan kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira untuk bekerja, maka hasil pekerjaan pun berhasil baik. Demikian pula seseorang tidak senang atau gembira atau tidak suka dengan pekerjaannya, maka akan ikut memengaruhi hasil kerja karyawan. Jadi dengan demikian kepuasan kerja dapat memengaruhi kinerja.

10. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat memuat suasana nyaman

dan memberikan ketenangan maka akan membuat kondisi yang kondusif, sehingga dapat meningkatkan bahwa lingkungan kerja mempengaruhi kinerja seseorang.

11.Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan di mana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh – sungguh sekalipun perusahaan dalam kondisi yang kurang baik.

12.Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji- janji yang dibuatnya, pada akhirnya kepatuhan untuk melaksanakan janji atau kesepakatan yang telah di buatnya akan memengaruhi kinerja. Jadi, komitmen dapat mempengaruhi kinerja seseorang.

13.Disiplin Kerja

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh- sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selun tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan mempengaruhi kinerja.

Adapun faktor yang memengaruhi kinerja menurut pendapat Keuth Davis, yang merumuskan bahwa:⁴

- 1 *Human Performance* : *Ability + Motivation*
- 2 *Motivation* : *Attitude + Situation*
- 3 *Ability* : *Knowladge + skill*

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*antitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja dalam mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus memiliki sikap mental yang siap secara psikis (*sikap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi*). Artinya, seorang pegawai harus

⁴ Anwar Prabu Mangkunegara. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, (Jakarta: Rosda, 2003), h.68

siap mental, maupun secara fosok, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan di capai, mampu memanfaatkan dan menciptakan situasi kerja.

Menurut Robert L. Mathis dan Jhon H.Jakson faktor – faktor yang memepengruhi kinerja individu karyawan yaitu:⁵

- a. Motivasi
- b. Dukungan yang di terima
- c. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- d. Hubungan mereka dengan organisasi

C. Cara Meningkatkan Kinerja

Meningkatkan kinerja karyawan adalah hal yang sangat fundamental untuk mencapai hasil yang maksimal untuk perusahaan dan untuk memberikan kepuasan kepada para konsumen tau pelanggan. Ada beberapa cara untuk mengoptimalkan kinerja karyawan seperti:

1. Memberikan dukungan atau dorongan kepada karyawan untuk berkembang
 - a. Memberikan kesempatan kepada karyawan untuk melakuan pekerjaan yang berbeda.
 - b. Mengembangkan potensi diri.
 - c. Tumbuh dan berkembang

⁵Rondall dan Susan,*Manajemen Sumber Daya Manusia*,(Jakarta:Erlangga,2001),cet.ke-6,h. 11- 12

- d. Memberi motivasi kerja kepada karyawan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan sesuai dengan pekerjaan.
2. Membuat standar kerja yang jelas
 - a. Memudahkan mengontrol kinerja atau performance karyawan.
 - b. Dengan adanya standar yang jelas, karyawan akan berusaha mencapai standar tersebut dengan cara memperbaiki performance atau kinerja.
 3. Menetapkan area tanggung jawab dalam bekerja

Adanya tanggung jawab yang tinggi, memotivasi karyawan untuk meningkatkan performance agar tanggung jawab terselesaikan dengan baik.

4. Mendorong karyawan untuk dapat mencapai standar kerja atau performance yang baik.
 - a. Menjadikan karyawan sebagai partner
 - b. Menghargai pendapat mereka atau mengajak mereka berkomunikasi
5. Membuat dokumentasi kesepakatan dengan karyawan
 - a. Dokumen berisi kesepakatan untuk mencapai standar
 - b. Digunakan untuk kontrol kinerja karyawan
6. Menentukan rangkaian atau urutan kegiatan
 - a. Menjadi situasi kerja lebih sistematis
 - b. Karyawan tidak tumpang tindih dalam melakukan pekerjaan
7. Mengawasi dan mengikuti karyawan dalam melakukan pekerjaan
 - a. Mengetahui kebutuhan karyawan sehingga mereka termotivasi

- b. Menunjukkan kepedulian kepada karyawan sehingga mereka termotivasi untuk mencapai kesuksesan
8. Memperjelas tentang pemberian reward atau penghargaan
- a. Mendorong karyawan untuk berperilaku lebih baik dan positif
 - b. Reward adalah faktor pendorong meningkatnya performance

9. Metode Pengukuran Kinerja

Ada beberapa metode dalam pengukuran kinerja karyawan diantaranya yaitu:⁶

1. Metode Skala Peringkat (Rating Scale)

Metode skala peringkat merupakan suatu metode penilaian kinerja yang berdasarkan urutan dari yang terbaik hingga yang terendah disusun secara keseluruhan. Misalnya bagi karyawan yang memiliki kinerja yang baik, maka ia akan berada pada peringkat atas pada bagian kinerja terbaik, sedangkan untuk karyawan yang kinerja buruk, maka ia berada pada peringkat bawah pada bagian kinerja terburuk.

2. Metode Daftar Pertanyaan

Untuk evaluasi berdasarkan metode ini penggunaan sejumlah pertanyaan menggunakan formulir isian yang menjelaskan beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Hasil metode ini nantinya akan di beri bobot nilai pada lembar checklist dan hasilnya nanti adapat dijadikan sebagai gambaran hasil kinerja karyawan.

⁶Moehariono, *Pengukuran Kinerja*, (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2012), h.142-143

3. Metode Peristiwa Kritis

Pada metode ini dilaksanakan dengan membuat suatu catatan tentang contoh- contoh yang luar biasa baik atau tidak di inginkan dari perilaku yang berhubungan dengan kerja seorang karyawan dan meninjaunya bersama karyawan lain pada waktu yang telah ditentukan sebelumnya.

4. Metode Catatan Prestasi

Metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, misalnya, penampilan, kemampuan berbicara, kepemimpinan dan aktivitas lain yang berhubungan dengan pekerjaan.

