

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **1.1 Penelitian Terdahulu**

Orocomna, dkk (2018) dalam penelitiannya yang berjudul : Pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada Pt. taspen (persero) cabang manado. Teknik analisis yang digunakan penelitian yaitu deskriptif kuantitatif, metode penelitian ini dengan membagikan kuesioner kepada 50 responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini dan menggunakan deskriptif dan inferensial, yang terdiri dari koefisien korelasi sederhana dan regresi yang dilakukan menggunakan SPSS. Hasil pengujian membuktikan bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima, perusahaan yang dalam menjalankan adanya motivasi kerja dan kinerja karyawan harus terus berjalan. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa perusahaan memaksimalkan adanya motivasi kerja.

Halim dan Andreami (2017) dalam penelitiannya yang berjudul : Analisis pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan di broadway barbershop pt bersama lima putera. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh motivasi dan kompensasi terhadap kinerja karyawan pada Broadway Barbershop PT Bersama Lima. Teknik analisis yang digunakan penelitian ini adalah kuantitatif dengan menggunakan analisis regresi linier berganda. Hasil dari penelitian ini yaitu bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Dari kedua variable tersebut, motivasi memiliki pengaruh lebih dominan terhadap kinerja karyawan dibandingkan kompensasi.

Istiani (2017) dalam penelitiannya yang berjudul : Kinerja Karyawan Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Siak dalam penyediaan kebutuhan air bersih di kota pekanbaru. Teknik analisis penelitian ini adalah kualitatif yang dilakukan di Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) Tirta Siak dalam penyediaan kebutuhan air bersih di kota pekanbaru. Hasil penelitian ini menemukan bahwa kinerja karyawan PDAM Tirta Siak tidak dilakukan secara maksimal. Dalam penelitian ini juga menemukan beberapa faktor yang menghambat dalam penyediaan air bersih antara lain faktor pendanaan, sarana dan prasarana, dan kurangnya sumber daya manusia yang professional.

**Tabel 2.1 Penelitian Terdahulu**

No	Nama, Tahun	Tujuan	Metode	Kajian	Hasil Penelitian
1.	Orocomna, dkk (2018)	Untuk Peningkatan produktivitas dan kinerja karyawan di kantor PT. TASPE (Persero) Cabang Manado	Deskriptif Kuantitatif	Motivasi kerja dan Kinerja Karyawan	Ada pengaruh yang signifikan antara pengaruh motivasi kerja terhadap kinerja karyawan pada PT.TASPE (Persero) Cabang Manado dan ini berarti hipotesis kerja atau hipotesis alternatif diterima
2.	Halim dan Andreani (2017)	Untuk mengetahui pengaruh motivasi dan Kompensasi terhadap kinerja karyawan pada <i>Broadway Barbershop</i> PT Bersama Lima Putera	Kuantitatif	Motivasi, kompensasi dan kinerja karyawan	Bahwa motivasi dan kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan
3.	Istiani (2017)	Untuk mengetahui	Deskriptif kualitatif	Kinerja karyawan	Bahwa kinerja karyawan PDAM Tirta Siak tidak

		bagaimana kinerja karyawan PDAM Tirta Siak dan Mengidentifikasi faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan PDAM Tirta Siak dalam penyediaan kebutuhan air bersih di kota Pekanbaru			dilakukan secara maksimal. Dalam penelitian ini juga menemukan beberapa faktor yang menghambat dalam penyediaan air bersih antara lain faktor pendanaan, sarana dan prasarana, dan kurangnya sumber daya manusia yang professional.
4.	Nisa' (2020)	Untuk mengetahui faktor yang menghambat kinerja karyawan di Perusahaan Daerah Air Minum kabupaten Gresik dalam penyediaan air bersih. untuk menganalisis strategi peningkatan kinerja karyawan Daerah Air Minum kabupaten Gresik dalam penyediaan air bersih	Kualitatif	Kinerja karyawan	Hasil penelitian menunjukkan bahwa adanya 1), faktor penghambat kinerja karyawan dari segi kualitas, kuantitas, dan waktu, serta adanya 2), strategi peningkatan kinerja karyawan dari segi kualitas, kuantitas, dan waktu.

## 2.2 Landasan Teori

### 2.2.1 Pengertian Kinerja

Menurut Sodikin Dickdick, dkk (2017:130) mendefinisikan kinerja adalah suatu hasil kerja secara total dan berkualitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan. Sedangkan Menurut Noer Soetjipto dalam bukunya manajemen sumber daya

manusia (2017:227) mengatakan bahwa kinerja, *performance* atau prestasi kerja merupakan penampilan kerja maupun hasil yang dicapai oleh seseorang baik berupa barang maupun jasa yang biasanya digunakan sebagai dasar penilaian diri seorang karyawan atau organisasi kerja yang bersangkutan di dalam suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Orocomna, dkk (2018), Sinambela mendefinisikan bahwa kinerja karyawan merupakan kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu, dengan kinerja maka akan diketahui seberapa jauh kemampuan seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang jelas dan terukur, serta ditetapkan secara bersama untuk dijadikan sebagai acuan keberhasilan. Sedangkan Fifin Istiani (2017:4) Hasibuan mengatakan bila dikaitkan dengan kerja maka dikenal dengan istilah prestasi kerja yaitu merupakan hasil pencapaian seseorang ketika mengerjakan tugas atau kegiatan tertentu (bekerja). Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja keras yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu yang diluangkan untuk suatu organisasi atau perusahaan.

Menurut Orocomna, dkk (2018) Fahmi mendefinisikan bahwa kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi perusahaan yang tertuang dalam perumusan skema strategi (strategic planning) suatu perusahaan. Sedangkan menurut Moheriono (2012:95) mengartikan bahwa kinerja atau *performance* merupakan gambaran yang mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu tugas atau kebijakan dalam mewujudkan target,

tujuan, visi dan misi suatu organisasi yang di aplikasikan melalui perencanaan strategis suatu organisasi atau perusahaan. Menurut *Oxford Dictionary* dalam bukunya Moheriono (2012:96) kinerja (*performance*) adalah suatu tindakan proses atau cara bertindak untuk melakukan fungsi suatu organisasi atau perusahaan. Sedangkan menurut Bangun (2012:231) Kinerja (*performance*) adalah suatu hasil pekerjaan yang di capai oleh seorang karyawan berdasarkan persyaratan-persyaratan pekerjaan (*job requirement*) dalam suatu perusahaan atau organisasi.

Dari pembahasan tersebut diatas maka dapat di tarik kesimpulan bahwa kinerja karyawan adalah suatu aktivitas yang diakukan berdasarkan pengalaman yang ada untuk mencapai hasil kerja, tujuan, visi dan misi organisasi atau perusahaan dalam periode waktu yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

### **2.2.2 Manfaat Manajemen Kinerja**

Terdapat tiga bagian yang akan dapat merasakan manfaat dari manajemen kinerja, Menurut Sodikin Dickdick, dkk (2017:131) sebagai berikut :

1. Untuk atasan, manajemen kinerja akan mempermudah dalam penyelesaian pekerjaan bawahan
2. Untuk bawahan, dengan adanya manajemen kinerja maka akan membuka kesempatan diskusi dan dialog dengan atasan terkait dengan kemajuan pekerjaan yang di laksanakannya.
3. Untuk organisasi, manajemen kinerja dapat memungkinkan keterkaitan antara tujuan organisasi dan tujuan pekerjaan setiap bawahan, dan juga manajemen kinerja mampu memberikan argumentasi yang relatif kuat akan setiap keputusan yang menyangkut SDM.

### 2.2.3 Tujuan dan Keunggulan Manajemen Kinerja

Berikut dibawah ini adalah tujuan-tujuan dari manajemen kinerja

1. Memperkuat budaya yang berorientasi pada kinerja melalui suatu pengembangan keterampilan, kemampuan, dan potensi yang dimiliki oleh SDM.
2. Mencari partisiasi aktif setiap anggota organisasi untuk mencapai sasaran suatu organisasi atau perusahaan melalui penjabaran sasaran baik individu atau sekelompok dan juga sekaligus mengembangkan potensi agar bisa mencapai sasaran organisasi atau perusahaan tersebut.
3. Akan menjadi umpan balik (*feedback*) untuk dapat mengembangkan karier dan mengembangkan pribadi SDM.

Keunggulan manajemen kinerja merupakan penentuan sasaran yang jelas dan terarah. Dan pada dasarnya, manajemen kinerja yaitu proses komunikasi yang berkelanjutan antara atasan bawahan dengan tujuan dapat memperjelas dan menyepakati hal-hal dibawah ini :

1. Fungsi pokok pekerjaan bawahan
2. Bagaimana pekerjaan bawahan berkontribusi pada pencapaian tujuan organisasi / perusahaan
3. Pengertian “efektif” dan “berhasil” dalam suatu pelaksanaan pekerjaan seorang bawahan
4. Bagaimana bawahan bisa bekerja sama dengan atasan dengan tujuan efektivitas pelaksanaan pekerjaan bawahan.
5. Bagaimana mengukur efektivitas kinerja dalam pelaksanaan pekerjaan bawahan

6. Berbagai hambatan efektivitas dan solusi alternatif agar dapat mengatasi semua hambatan tersebut.

#### **2.2.4 Indikator Kinerja Karyawan**

Menurut Halim dan Andreani (2017), Kasmir menjelaskan bahwa penilaian dan pengukuran kinerja karyawan dapat dilakukan dengan menggunakan beberapa indikator, yaitu:

1. Kualitas (mutu)

Pengukuran kinerja seorang karyawan bisa dilihat dari kualitas pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Karyawan yang mempunyai kinerja yang baik dapat menghasilkan produk dan hasil pekerjaan yang mempunyai kualitas tinggi, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah.

2. Kuantitas (jumlah)

Pengukuran kinerja karyawan bisa dilihat dari kuantitas yang dihasilkan oleh seseorang. Kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang terselesaikan. Perusahaan mengharapkan karyawannya agar dapat mencapai jumlah target atau melebihi dari target yang sudah ditetapkan.

3. Waktu (jangka waktu)

Beberapa jenis pekerjaan diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya, dalam arti ada batas waktu minimum dan maksimum yang harus dipatuhi. Pada jenis pekerjaan tertentu jika semakin cepat suatu pekerjaan terselesaikan, maka semakin baik kinerjanya demikian pula sebaliknya semakin

lambat penyelesaian suatu pekerjaan tersebut, maka kinerjanya pun juga akan lambat dan kurang baik.

#### 4. Penekanan biaya

Suatu perusahaan sudah menganggarkan setiap biaya yang akan dikeluarkan untuk kebutuhan perusahaan sebelum aktivitas dijalankan. Dalam arti dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut supaya dapat menjadi acuan agar tidak melebihi dari biaya yang sudah dianggarkan.

#### 5. Pengawasan

Setiap aktivitas di dalam suatu perusahaan memerlukan pengawasan agar tidak menyimpang dari aturan atau prosedur yang telah ditetapkan. Pengawasan sangat diperlukan dalam rangka untuk mengendalikan aktivitas karyawan di dalam suatu perusahaan sehingga dapat menghasilkan kinerja yang baik yang diinginkan oleh perusahaan.

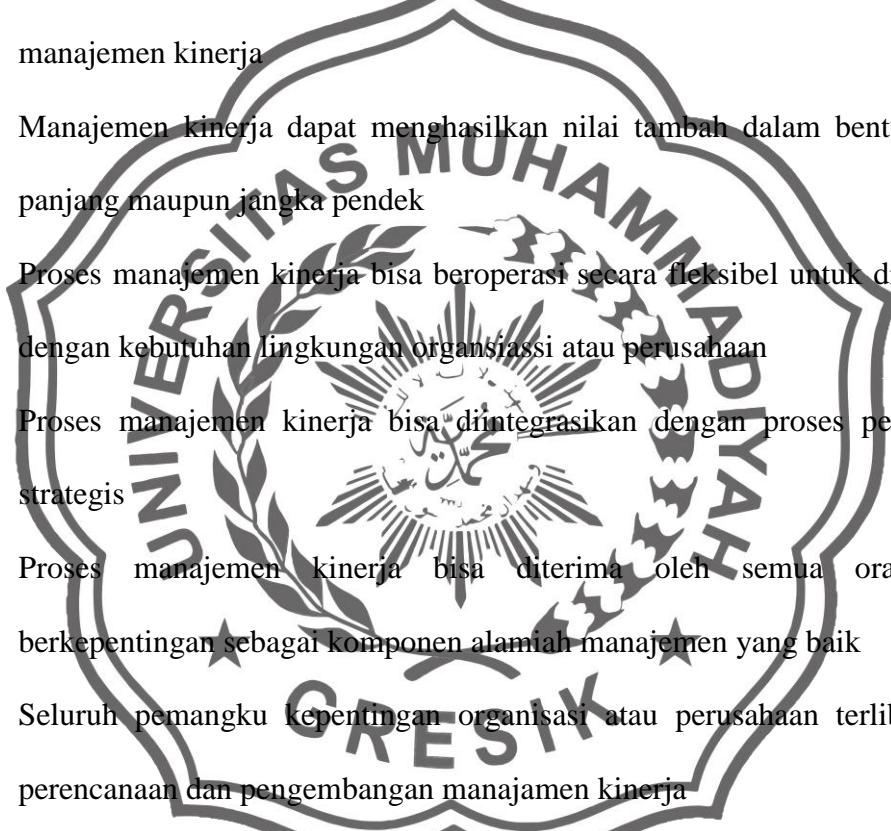
#### 6. Hubungan antar karyawan

Karyawan harus mampu untuk menumbuh kembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lainnya supaya dapat menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang baik, yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik.

### **2.2.5 Kriteria keberhasilan manajemen kinerja**

Manajemen kinerja bisa dikatakan sukses jika memenuhi kriteria sebagai berikut.

(Hery, 2019:11)

- 
1. Proses manajemen kinerja memungkinkan pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh masing-masing individu dari pekerjaan yang dilakukan bisa digunakan untuk memodifikasi tujuan organisasi atau perusahaan
  2. Proses penyelenggaraan manajemen kinerja bisa disesuaikan dengan pekerjaan sebenarnya dari organisasi dan bagaimana mengelola kinerja pada umumnya
  3. Adanya dukungan dan komitmen dari manajemen puncak untuk menjalankan manajemen kinerja
  4. Manajemen kinerja dapat menghasilkan nilai tambah dalam bentuk jangka panjang maupun jangka pendek
  5. Proses manajemen kinerja bisa beroperasi secara fleksibel untuk disesuaikan dengan kebutuhan lingkungan organisasi atau perusahaan
  6. Proses manajemen kinerja bisa diintegrasikan dengan proses perencanaan strategis
  7. Proses manajemen kinerja bisa diterima oleh semua orang yang berkepentingan sebagai komponen alamiah manajemen yang baik
  8. Seluruh pemangku kepentingan organisasi atau perusahaan terlibat dalam perencanaan dan pengembangan manajemen kinerja
  9. Proses manajemen kinerja berjalan secara transparan dan beroperasi secara jujur dan adil
  10. Proses manajemen kinerja memahami bahwa terdapat kepentingan masyarakat dalam organisasi atau perusahaan
  11. Proses manajemen kinerja digunakan untuk membantu karyawan merasakan bahwa mereka dihargai oleh organisasi atau perusahaan

12. Proses manajemen kinerja dapat membantu penyesuaikan tujuan organisasi dan individu
13. Manajemen kinerja fokus pada pengembangan karyawan dan pertimbangan tentang dukungan yang diperlukan
14. Pelaksanaan manajemen kinerja dan manfaatnya bertujuan bagi semua yang berkepentingan agar bisa dikomunikasikan dengan baik dan efektif
15. Memperhatikan pendapat semua pemangku kepentingan untuk memperbaiki berbagai proses yang ada

#### **2.2.6 Tantangan manajemen kinerja**

Tantangan yang dihadapi dalam pelaksanaan suatu manajemen kinerja yaitu terdapat kecenderungan yang dihindarinya baik pimpinan maupun karyawan. Dalam kenyataan yang ada memang banyak memang banyak manajemen kinerja yang bisa berjalan dengan baik tanpa kendala atau tantangan. Oleh karena itu, seringkali timbul keraguan bagi organisasi atau perusahaan, terutama pimpinan dan karyawan atas pelaksanaan manajemen kinerja karena mengandung resiko kegagalan. Jadi dari hal tersebut diperlukan adanya cara untuk menjalankan manajemen kinerja yang rasional, mudah dipahami, dan mudah dijalankan.

#### **2.2.7 Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja**

Menurut jurnal Rizal dan Aris (2017:50) menyatakan bahwa dalam upaya peningkatan kinerja ada 3 faktor yang mempengaruhinya, yaitu meliputi :

1. **Disiplin**

Disiplin berarti tertib, ketaatan (kepatuhan) kepada peraturan (tata tertib), diusahakan supaya harus mentaati tata tertib yang ada (KBBI, 2014). Disiplin

merupakan perasaan taat dan patuh terhadap nilai-nilai atau aturan yang sudah di tetapkan termasuk melaksanakan pekerjaan tertentu yang telah menjadi tanggung jawabnya.” (Mondy dan Mondy, 2014:358)

## 2. Pendidikan dan Latihan

Menurut Sukoco, F. (2010), menyatakan bahwa pelatihan sering kali dianggap sebagai kegiatan yang paling bisa dilihat dan paling umum dari semua kegiatan karyawan. Para atasan merekomendasikan pelatihan karena melalui pelatihan para karyawan bisa menjadi lebih terampil, dan lebih produktif, sekalipun manfaat-manfaat tersebut harus diperhitungkan dengan waktu yang tersisa ketika para karyawan sedang berlatih. Sedangkan Menurut Muzahid, M. (2014), sasaran yang ingin diwujudkan melalui pendidikan dan pelatihan bagi sumber daya yaitu mengarah pada pengembangan dan peningkatan aspek-aspek, seperti dibawah ini :

- a. Pengembangan dan kemampuan melaksanakan tugas dan peran sebagai perangkat pemerintah sehingga dapat melaksanakan tugas tertentu dan mampu mengambil keputusan secara mandiri dan profesional.
- b. Peningkatan motivasi, disiplin, kejujuran, etos kerja serta rasa tanggung jawab yang dilandasi dengan semangat jiwa pengabdian yang tinggi.
- c. Perubahan sikap yang lebih mengarah pada keterbukaan, sikap melayani dan mengayomi publik sebagai tugas inti dan tanggungjawab yang harus dijalankan.

## 3. Suasana Kerja

Suasana kerja memegang peranan yang sangat penting dalam rangka pelaksanaan tugas-tugas dan tanggung jawab karyawan sehari-hari. Suasana

kerja yang menyenangkan akan menghasilkan produktivitas yang tinggi dan lebih baik. Suasana kerja yang dimaksudkan adalah kondisi tempat (ruangan kerja), ventilasi ruangan, penyinaran, dan fasilitas pendukung lainnya.” (Menurut Gukguk, J. R., dkk. (2014). Dalam arti semua fasilitas yang dibutuhkan karyawan bisa terpenuhi dengan sempurna guna untuk memenuhi permintaan konsumen.

### **2.2.8 Proses Penilaian Kinerja**

Penilaian Kinerja (*Performance Appraisal*) yaitu mengevaluasi kinerja karyawan di masa lampau atau di masa sekarang secara relatif terhadap standar kinerja. Sedangkan proses penilaian kinerja sendiri ada tiga langkah sebagai berikut :

1. Menetapkan standar kerja
2. Menilai kinerja karyawan aktual / baru saja terjadi secara relatif terhadap standar dan biasanya melibatkan beberapa formulir penilaian/
3. Memberikan umpan balik kepada karyawan dengan tujuan membantunya untuk dapat menghilangkan defisiensi atau kekurangan kinerja agar dapat terus berkinerja di atas standar.

### **2.2.9 Kriteria Penilaian Kinerja**

Menurut Ulfatin (2016:179) Robbins mengatakan bahwa tiga kriteria yang paling populer yang dapat mengevaluasi kinerja pegawai adalah hasil pekerjaan individu, perilaku, dan sikap. Hasil pekerjaan individu mencakup sebagai berikut:

1. *Quality*, yaitu sejauh mana suatu proses dan hasil pelaksanaan kegiatan mendekati sempurna atau mendekati tujuan yang diharapkan.

- 
2. *Quantity*, yaitu jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, dan jumlah kegiatan yang di selesaikan
  3. *Timeliness*, merupakan tingkat suatu kegiatan disesuaikan pada waktu yang di kehendaki, dengan cara memperhatikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk suatu kegiatan tersebut.
  4. *Cost-effectiveness*, yaitu tingkat penggunaan daya organisasi meliputi (manusia, keuangan, teknologi, dan materiil) yang dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau meminimalisir kerugian dari unit pengguna sumber.
  5. *Need supervision*, yaitu sejauh mana seorang pejabat dapat melaksanakan fungsi pekerjaan tanpa membutuhkan pengawasan seorang *supervisor* agar dapat mencegah tindakan yang kurang diinginkan.
  6. *Interpersonal Impact*, adalah sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama antara rekan kerja dan bawahan.  
Kriteria yang tergolong perilaku semacam pegawai membuat saran-saran perbaikan, yakni dengan sukarela akan mengambil tugas tambahan yang membuat kelompok kerja dan berbagai bentuk kerja sama lainnya. Kriteria yang tergolong sikap yakni yang harus dinilai merupakan kriteria seperti etika yang baik, menunjukkan kepercayaan diri, dapat diandalkan, banyak pengalaman yang berkaitan dengan output kerja yang positif.

### **2.2.10 Prinsip Penilaian Kinerja**

Beberapa prinsip pengukuran kinerja menurut (Sari, Setiawan, & Adilah, 2017) dalam jurnal Chusminah SM, dan R. Ati Haryati (2019:63) yaitu sebagai berikut:

1. Seluruh aktivitas kerja yang signifikan harus diukur

- 
2. Pekerjaan yang tidak dapat diukur atau dinilai tidak dapat dikelola karena tidak ada informasi yang bersifat obyektif untuk menentukan nilainya.\
  3. Kerja yang tidak diukur selayaknya diminimalisir atau bahkan ditiadakan.
  4. Keluaran kinerja yang diharapkan harus ditetapkan untuk, n nk seluruh kerja yang bisa diukur
  5. Hasil keluaran menyediakan dasar untuk menetapkan akuntabilitas hasil alih-alih untuk mengetahui tingkat usaha
  6. Mendefinisikan kinerja dalam artian hasil kerja semacam apa yang diinginkan adalah cara manajer dan pengawas untuk membuat penugasan kerja dari mereka menjadi operasional
  7. Pelaporan kinerja dan analisis variansi harus dilakukan secara *continu* terus-menerus
  8. Pelaporan secara *continu* memungkinkan untuk memperbaiki kesalahan dengan segera dan tepat waktu.
  9. Tindakan korektif yang tepat waktu begitu dibutuhkan untuk manajemen kendali yang efektif.

### 2.2.11 Pelaksanaan Kinerja

#### 1. Lingkungan Kinerja

Menurut Hery (2019:31) mengatakan bahwa di dalam suatu organisasi atau perusahaan kinerja dilakukan oleh seluruh sumber daya manusia baik atasannya maupun bawahan. Banyak sekali faktor yang mempengaruhi sumber daya manusia dalam melaksanakan kinerjanya. Setiap karyawan memiliki kemampuan yang merujuk kepada pengetahuan, keterampilan, kompetensi,

motivasi, dan kepuasan kerja, namun karyawan juga memiliki kepribadian, sikap, dan perilaku yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

Kinerja karyawan dalam suatu organisasi tidak hanya dipengaruhi oleh sumber daya manusia, akan tetapi juga dipengaruhi oleh sumber daya lainnya seperti peralatan, teknologi, dana, bahan baku, dan mekanisme kerja yang berlangsung dalam suatu organisasi. Lingkungan kerja atau situasi kerja yang baik akan memberikan kenyamanan sehingga akan mendorong kinerja karyawan, dan kondisi hubungan antar manusia di dalam suatu organisasi merupakan faktor lingkungan kerja internal organisasi atau perusahaan.

Lingkungan eksternal organisasi juga dapat mempengaruhi kinerja organisasi seperti fluktuasi nilai tukar mata uang rupiah, fluktuasi harga minyak di pasar internasional, kenaikan suku bunga pada Bank Central Amerika, kenaikan tariff bea masuk dan tingkat upah minimum, dan lain-lain.

## 2. Memahami Kinerja

Kinerja dapat dikatakan sebagai suatu proses maupun hasil pekerjaan. Kinerja merupakan suatu proses tentang bagaimana pekerjaan berlangsung untuk mencapai hasil kerja. Hasil pekerjaan itu sendiri juga menunjukkan suatu kinerja. Berikut beberapa faktor yang perlu diperhatikan agar suatu organisasi memiliki kinerja yang baik :

### a. Pernyataan tentang maksud dan nilai-nilai

Pernyataan tentang maksud (*statement of purpose*) mengartikan bagaimana organisasi diatur untuk melakukan sesuatu sehingga lebih berorientasi pada manfaat dari pada sekedar pernyataan tentang misi. Pernyataan tentang maksud mengartikan tentang apa yang harus dicapai, sedangkan sistem nilai

mengartikan tentang perilaku yang diharapkan dalam mencapai maksud tersebut. Keduanya mencakup aspek berlansungnya kerja sama, berorientasi pada kualitas, memberi perhatian pada pelanggan dan bersifat menghargai antar individu.

b. Manajemen strategis

Manajemen strategis adalah serangkaian keputusan dan tindakan yang dapat berakibat dalam formulasi dan implementasi strategi yang dirancang untuk mencapai suatu tujuan organisasi atau perusahaan. Manajemen strategis berisi pokok pikiran tentang apa dan bagaimana tujuan yang hendak dicapai oleh organisasi atau perusahaan di masa yang akan datang.

c. Manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia dilakukan melalui harmonisasi kriteria dan persyaratan bagi semua staf, sistem formal dalam mengkomunikasikan nilai-nilai kepada seluruh staf, mengembangkan organisasi pembelajaran, merancang pekerjaan untuk menggunakan sepenuhnya keterampilan dan kemampuan, menggunakan survei sikap secara regular, penilaian formal terhadap seluruh staf paling tidak sekali dalam setahun, dan lain-lain.

d. Pengembangan organisasi

Pengembangan organisasi berkepentingan terhadap perencanaan dan implementasi program yang dirancang untuk memperbaiki efektivitas organisasi atau perusahaan.

e. Konteks organisasi

Kinerja atau proses pelaksanaan kerja dan hasil kerja organisasi dipengaruhi secara langsung oleh rencana dan tindakan manajerial, struktur organisasi dan kondisi lingkungan eksternal serta internal.

f. Desain kerja

Desain kerja yaitu spesifikasi dari isi, metode, dan hubungan pekerjaan dengan maksud untuk memenuhi persyaratan sosial dan pribadi karyawan.

Desain kerja bagi karyawan diartikan untuk

- 1) Merinci konteks pekerjaan, harapan akan peran, dan hubungan dalam organisasi
- 2) Memenuhi persyaratan organisasi atas produktivitas, efisiensi operasional, serta kualitas produk dan jasa
- 3) Memusatkan kebutuhan masing-masing individu atas kepentingan, tantangan, serta penyelesaian dalam suatu pekerjaan.

g. Fungsionalitas

Dimana suatu organisasi atau perusahaan berfungsi yaitu merupakan faktor kontekstual yang secara langsung mempengaruhi proses desain dan operasi manajemen kinerja. Terdapat tiga macam masalah fungsional yang dapat mempengaruhi manajemen kinerja, yaitu :

- a) Dalam hal organisasi beroperasi secara global, operasi organisasi dapat dilakukan secara terpusat dengan cara mengendalikan hasil yang dicapai, termasuk manajemen kinerja
- b) Organisasi dalam suatu negara dapat memindahkan kewenangannya ke tingkat unit bisnis atau bagian yang lebih besar atau lebih kecil

- c) Struktur organisasi bersangkutan dengan kinerja
- h. Budaya
  - Budaya menjadi perekat yang mempersatukan organisasi dengan manajemen kinerja. Filosofi dan desain dipengaruhi oleh budaya organisasi yang berlaku. Nilai-nilai, norma, dan gaya manajemen adalah komponen dari budaya organisasi.

- i. Kerja sama

Dalam suatu organisasi berbasis tim, pencapaian kinerja organisasi sangat ditentukan oleh kinerja tim yang bersangkutan yang terdiri dari sekelompok orang dengan latar belakang budaya dan kompetensi yang sangat bervariasi. Keberhasilan tim sangat ditentukan oleh kemampuannya dalam bekerja sama.

### **3. Perilaku Mendorong Kinerja**

Faktor yang mendorong kinerja yaitu perilaku. Perilaku merupakan suatu cara dimana seseorang bertindak atau berbuat. Kinerja yang efektif merupakan hasil dari melakukan sesuatu hal yang benar pada waktu yang tepat. Menyerahkan tanggung jawab kepada seseorang merupakan perilaku yang secara universal dapat dikatakan mengarah pada perbaikan kinerja. Tingkat kinerja yang dicapai tergantung pada seberapa cocok perilakunya dengan tuntutan perilaku dari suatu pekerjaan.

Perubahan perilaku yaitu mengenai tentang perbaikan kinerja. Apabila tidak ada perubahan dalam apa yang telah dilakukan, maka akan memperburuk kinerja. Perubahan merupakan keputusan setiap individu, perubahan organisasi dimulai dengan perubahan individu bagaimana mereka berperilaku dan

memutuskan apa yang akan dilakukan dan apa yang tidak dilakukan, akan tetapi pada umumnya orang menolak diberitahu apa yang harus dilakukan.

### **2.2.12 Evaluasi kinerja**

#### **1. Pengertian evaluasi kinerja**

Menurut Hery (2019:123) Kreitner dan Kinicki mengatakan bahwa evaluasi kinerja bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personel. Sedangkan menurut Newstrom dan Davis juga mengatakan bahwa ada juga yang memandangnya sebagai suatu proses evaluasi kinerja karyawan, membagi informasi dengan mereka, dan mencari cara untuk memperbaiki kinerjanya.

#### **2. Pendekatan evaluasi kinerja**

Menurut Hery (2019:124) bahwa pendekatan evaluasi kinerja disebutkan sebagai berikut :

##### **1) Pendekatan sifat**

Pendekatan sifat yaitu pendekatan yang menyangkut penilaian terhadap sifat atau karakteristik individu. Sifat biasanya diukur dalam bentuk inisiatif, kecepatan dalam menentukan keputusan, dan ketergantungan. Namun, meskipun pendekatan sifat ini sangat luas digunakan oleh seorang manajer, akan tetapi menurut para ahli mengatakan bahwa pendekatan sifat yaitu pendekatan yang paling lemah dan kurang sempurna karena relatif bermakna ganda terhadap kinerja yang sesungguhnya.

##### **2) Pendekatan Perilaku**

Dalam beberapa hal, akan sulit untuk mengidentifikasi hasil tertentu yang dapat dihubungkan dengan tindakan karyawan, terutama jika penugasan

individu karyawan adalah bagian dari usaha kelompok. Kinerja kelompok mungkin bisa dievaluasi, namun kontribusi setiap anggota sulit atau tidak mungkin bisa diidentifikasi lebih jelas lagi. Dalam hal tersebut tidak lazim untuk manajemen dapat mengevaluasi perilaku karyawan. Misalnya, perilaku seorang manajer yang bisa digunakan untuk evaluasi kinerja yaitu contohnya ketepatan waktu dalam menyampaikan laporan bulanan atau mungkin gaya kepemimpinan yang dilakukannya.

3) Pendekatan hasil

Pendekatan hasil yaitu pendekatan yang fokus terhadap produk atau hasil usaha seseorang. Dalam arti lain pendekatan hasil fokus pada apa yang sudah diselesaikan oleh setiap individu. Dengan menggunakan kriteria hasil misalnya, seorang manajer dapat dinilai berdasarkan jumlah yang sudah diproduksi dan biaya produksi per unit.

4) Pendekatan kontingensi

Pendekatan sifat, perilaku, dan hasil sangat cocok untuk digunakan pada situasi tertentu. Oleh karena itu, diusulkan pendekatan kontingensi yang selalu disesuaikan dengan situasi tertentu yang sedang berkembang.

### 2.2.13 Sasaran Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja dapat digunakan sebagai berikut. (Hery, 2019:125)

1. Administrasi penggajian
2. Umpam balik kinerja
3. Identifikasi kekuatan dan kelemahan individu
4. Dokumentasi keputusan kepegawaian
5. Penghargaan terhadap kinerja individu

6. Mengidentifikasi kinerja yang buruk
7. Membantu untuk mengidentifikasi tujuan
8. Menetapkan keputusan promosi
9. Pemberhentian pegawai
10. Mengevaluasi pencapaian tujuan

Sedangkan menurut Vecchio bahwa evaluasi kinerja bisa digunakan sebagai berikut :

1. Membantu supervisor untuk membuat keputusan kompensasi
2. Membantu manajer dalam mengevaluasi kesesuaian bawahan untuk pelatihan, pengembangan, dan mutasi pekerjaan
3. Membuka perantara komunikasi antara supervisor dan bawahan
4. Memberikan umpan balik kepada bawahan yang bermanfaat sehingga dapat menyelesaikan pekerjaan



### 1.3 Kerangka Berpikir

