**BAB II**

**LANDASAN TEORI**

1. **Kinerja**

**A.1. Pengertian Kinerja**

Kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika (Rachmawati, 2009:124).

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberikan kontribusi kepada organisasi, antara lain termasuk : kuantitas output, kualitas output, jangka waktu output, kehadiran di tempat kerja dan sikap kooperatif (Mathis 2002: 78). Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Mangkunegara, 2011:67).

Jadi yang dimaksud dengan kinerja adalah tingkat kontribusi seseorang dalam menyelesaikan tugas dan wewenang yang telah diberikan guna mencapai tujuan organisasi.

**A.2. Faktor yang Memepengaruhi Kinerja**

Sjafri dan Aida (2007:155) menjelaskan kinerja merupakan suatu konstruktur multidimensi yang mencakup banyak faktor yang mempengaruhinya. Faktor-faktor tersebut diantaranya adalah:

1. Faktor personal/individual, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu karyawan.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi aspek kualitas manajer dan team leader dalam memberikan dorongan, semangat, arahan, dan dukungan kerja pada karyawan.
3. Faktor tim, meliputi kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan, dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem, meliputi sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi, dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual, meliputi tekanan dan perunahan lingkungan eksternal dan internal.

Menurut Anwar Prabu (2013:67) faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah :

1. Faktor kepemimpinan

Secara psikologis, kemampuan terdiri dari kemampuan potensi dan kemampuan reality. Artinya pemimpin dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

1. Faktor motivasi

Motivasi diartikan suatu sikap pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja dilingkungan organisasi. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah.

Timple (1992 : 31) faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal.

1. Faktor internal

Faktor internal yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat- sifat seseorang. Misalnya kinerja seseorang baik karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu bekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai kinerja jelek karena orang tersebut mempunyai kemampuan yang rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

1. Faktor eksternal

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti prilaku, sikap, dan tindakan- tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

Menurut Amirullah (2015 : 232) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja:

1. Internal (pribadi) yang meliputi kemampuan tinggi dan kerja keras.
2. Eksternal(lingkungan) yang meliputi pekerjaan mudah, nasib baik, bantuan dari rekan-rekan dan pimpinan yang baik.

Dari penjelasan dari beberapa tokoh mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor internal meliputi, meliputi unsur pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu karyawan. Sedangkan faktor eksternal meliputi prilaku, sikap, dan tindakan- tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi.

**A.3. Indikator Kinerja**

Menurut Robins (2006 : 260) indikator atau kriteria untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada lima indikator yaitu:

1. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.

1. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit,jumlah sirkulasi aktivitas yang diselesaikan.

1. Ketepatan waktu

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktiviras diselesaikan pada waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

4. Efektifitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam menggunakan sumber daya.

5. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat mnjalankan fungsi kerja pada komitmen kerjanya. Hal ini merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan insting dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

Kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Gomes (2003:142) yaitu sebagai berikut :

1. *Quantity of work*: jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of work*: kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapanya.
3. *Job Knowledge*: luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilanya.
4. *Creativeness*: keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation*: kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi
6. *Dependability*: kesadaran untuk dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja
7. *Initiative*: semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.
8. *Personal Qualities*: menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan dan integritas pribadi.
9. Dalam buku panduan penilaian kinerja karyawan mencakup *Behaviour Competency* yaitu:
   1. *Synergy:*Mampu membina dan mempertahankan hubungan kerjasama dengan orang lain, Menghargai pendapat orang lain dan secara aktif berkontribusi terhadap kelompok, Memiliki semangat kekeluargaan yang didasari loyalitas tinggi dan profesionalisame dalam bekerja.
   2. *Integrity:* Mengetahui nilai-nilai dan kode etik, bertindak secara jujur dan terbuka dan adil (*fair*),melakukan tindakan yang konsisten dengan nilai (*value*) dan keyakinannya (*beliefs*).
   3. *Growth for co prosperity:* memperlihatkan sikap selalu ingin bertumbuh dan selalu belajar untuk lebih baik,memiliki keinginan untuk memberikan hasil yang terbaik untuk pertumbuh kembangan perusahaan kedepan.Mengembangkan cara-cara baruuntuk meningkatkan kesejahteraan bersama.
   4. *Adaptive to change:* Mempersepsi perubahan sebagai peluang dan bukan ancaman,menunjukkan pengendalian diri saat menghadapi perubahan,berani belajar dan berperan dalam situasi yang baru.
   5. *Passion for excellence*: Memiliki semangat kerja tinggi dan pantang menyerah, berusaha keras untuk mencapai targetdan prestasi tinggi, selalu berusaha meningkatkan kualaitas kerjanya dan berusaha menemukan hal-hal baru(ide, metode, alat, atau produk,dll)yang bermanfaat bagi perusahaan.

Dari indikator kinerja organisasi yang dikemukakan penulis diatas dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja meliputi Kualitas hasil kerja, kuantitas hasil kerja, ketepatan waktu, dan *behaviour competency* meliputi*: Synergy, Integrity, Growth for co prosperity, Adaptive to change*, *Passion for excellence.*

**A.4. Penilaian Kinerja**

Penilaian kinerja adalah suatu proses dalam organisasi yang bertujuan mengevaluasi pelaksanaan kerja masing-masing individu dalam organisasi tersebut (Simamora, 1999:415). Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi karyawan kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Apabila penilaian kinerja dilakukan secara benar, para karyawan, departemen sumber daya manusia dan akhirnya organisasi akan diuntungkan dengan pemastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi *focus strategic* organisasi.

Menurut Hariandja ( 2002:195) penilaian kinerja merupakan suatu proses organisasi dalam menilai kinerja pegawainya. Tujuan dilakukannya penilaian kinerja secara umum adalah untuk memberikan *feedback* kepada pegawai dalam upaya memperbaiki tampilan kerjanya dan upaya meningkatkan produktivitas organisasi dan secara khusus dilakukan dalam kaitannya dengan berbagai kebijaksanaan terhadap pegawai seperti untuk tujuan promosi, kenaikan gaji, pendidikan dan latihan dan lain-lain.

**A.5.Tujuan Penilaian Kinerja**

Soeprihanto menjelaskan (2001:8) Tujuan penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Mengetahui keadaan keterampilan dan kemampuan setiap karyawan secara rutin.
2. Untuk digunakan sebagai dasar perencanaan bidang personalia, khususnya menyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja.
3. Dapat digunakan sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan karyawan seoptimal mungkin sehingga antara lain dapat diarahkan jenjang kariernya atau perencanaan karier, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan.
4. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan.
5. Mengetahui kondisi perusahaan secara keseluruhan dari bidang personalia, khususnya prestasi karyawan dalam bekerja.
6. Secara pribadi, bagi karyawan dapat mengetahui kekuatan dan kelemahan masing-masing sehingga dapat memacu perkembangannya. Sebaliknya bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan/karyawan, sehingga dapat membantu dalam memotivasi karyawan dalam bekerja.
7. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan (kinerja) dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang personalia secara keseluruhan.

**A.6. Manfaat Penilaian Kinerja**

Menurut Simanjuntak (2005:109) manfaat penilaian kinerja yaitu :

1. Peningkatan kinerja.

Terutama bila hasil penilaian kinerja seseorang rendah atau di bawah standar yang telah ditetapkan, maka orang yang bersangkutan dan atasan akan segera membuat segala upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut, misalnya dengan bekerja lebih keras dan tekun lagi.

1. Pengembangan SDM.

Penilain kinerja sekaligus mengidentifikasi dan kelemahan setiap individu, serta potensi yang dimilikinya. Dengan demikian manajemen dan individu dimaksud dapat mengoptimalkan pemanfaatan keunggulan dan potensi individu yang bersangkutan, serta mengatasi dan mengkompensasi kelemahan-kelemahannya melalui program pelatihan. Manajemen dan individu yang bersangkutan dapat mengembangkan potensi yang dimiliki oleh setiap individu, baik untuk memenuhi kebutuhan perusahaan atau organisasi, maupun dalam rangka mengembangkan karier mereka masing-masing.

1. Pemberian kompensasi.

Melalui penilaian kinerja individu, dapat diketahui siapa yang memberikan kontribusi besar dan siapa yang memberikan kontribusi kecil dalam pencapaian hasil akhir organisasi atau perusahaan. Pemberian imbalan atau kompensasi yang adil haruslah didasarkan kepada kinerja atau kontribusi setiap orang kepada perusahaan. Pekerja yang menampilkan penilaian kinerja yang tinggi patut diberi kompensasi, antara lain berupa: pemberian penghargaan, pemberian bonus, dan atau percepatan kenaikan pangkat dan atau gaji.

1. Program peningkatan produktivitas.

Dengan mengetahui kinerja masing-masing individu, kekuatan dan kelemahan masing-masing serta potensi yang mereka miliki manajemen dapat menyusun program peningkatan produktivitas perusahaan.

1. Program kepegawaian.

Hasil penilaian kinerja sangat bermanfaat untuk menyusun program-program kepegawaian, termasuk promosi, rotasi dan mutasi, serta perencanaan karier pegawai.

1. Menghindari perlakukan diskriminasi.

Penilaian kinerja dapat menghindari perlakuan diskriminasi dan kolusi, karena setiap tindakan kepegawaian akan didasarkan kepada kriteria obyektif, yaitu hasil penilaian kinerja.

**A.7. Fungsi Penilaian Kinerja**

Penilaian kerja adalah suatu proses dimana organisasi mengadakan evaluasi atau menilai prestasi kerja karyawannya (Handoko:1994:20). Sebenarnya tidak ada suatu hal yang mewajibkan tiap-tiap organisasi untuk memiliki penilaian tetapi dengan melihat fungsi penilaian yang begitu besar, maka hampir semua organisasi dimanapun mempuanyai sistem penilaian kinerja. Fungsi diadakannya penilaian kinerja disetiap kinerja organisasi antara lain adalah sebagai berikut:

1. Sebagai dasar untuk menentukan keputusan penggajian.
2. Sebagai dasar umpan balik atas kinerja yang dilakukan seseorang atau kelompok.
3. Mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan yang dinilai.
4. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan promosi.
5. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan dan pemberhentian.
6. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan training dan pengembangan.
7. Sebagai dasar pertimbangan untuk keputusan penghargaan (*reward*)
8. Sebagai alat untuk memotivasi dan meningkatkan kinerja.

Dengan mengetahui banyak kegunaan atau fungsi dari adanya penilaian kinerja, maka bisa diketahui bahwa hasil penilaian kinerja bukanlah merupakan tahap akhir, namun sebaliknya hasil penilaian hendaknya dapat digunakan sebagai dasar keputusan atau strategi organisasi.

**A.8. Metode Penilaian Kinerja**

Menurut Mathis dan Jackson (2006:392) metode penilaian kinerja dikategorikan kedalam empat kelompok yaitu:

1. Metode Penilaian Kategori

Metode yang paling sederhana untuk menilai kinerja adalah metode penilaian kategori, yang membutuhkan seorang manajer untuk menandai tingkat kinerja karyawan pada formulir khusus yang dibagi kedalam kategori kinerja. Metode penilaian kategori yang paling umum adalah skala penilaian grafis dan *checklist.*

1. Skala penilaian grafis

Skala penilaian grafis (*graphic rating scale*) memungkinkan penilai untuk menandai kinerja karyawan pada rangkaian kesatuan. Karena kesederhanaannya, metode ini sering digunakan.

Ada dua jenis skala penilaian grafis yang digunakan dimasa kini. Kadang-kadang para penilai menggunakan keduanya dalam menilai satu orang yang sama. Jenis yang pertama dan yang paling umum memberikan daftar kriteria pekerjaan seperti kuantitas kerja, kualitas kerja, kehadiran dan lain-lain. Jenis kedua menilai aspek-aspek perilaku, seperti pengambilan keputusan, pengembangan karyawan, dan lain-lain, disertai daftar perilaku spesifik dan efektifitas nilai yang dinilai. Skala manapun yang digunakan, kedua jenis tersebut harus berfokus pada tugas dan tanggung jawab.

Beberapa kekurangan yang nyata pada skala penilaian grafis dapat terlihat. Seringkali sifat atau faktor yang berbeda dikelompokkan bersama dan penilai hanya diberikan satu kotak untuk ditandai.Kekurangan lainnya terjadi ketika kata-kata penjelasan sering digunakan dalam skala mempunyai arti yang berbeda untuk penilai yang berbeda. Istilah-istilah seperti bernisiatif, keandalan, dan kemampuan, bekerjasama dapat diinterpretasikan secara berbeda, khususnya jika digunakan bersamaan dengan kata-kata menonjol, rata-rata dan buruk.

Skala penilaian grafis dalam berbagai bentuk digunakan secara bias karena mereka mudah untuk dikembangkan, tetapi skala-skala ini dapat menimbulkan kesalahan-kesalahan dibagian penilai, yang akan terlalu banyak bergantung pada formulir tersebut dalam mendefenisikan kinerja. Baik skala penilaian grafis maupun *checklist* (yang akan dibahas berikut ini) cenderung untuk menekankan pada instrumen penilaian itu sendiri dan batasan-batasannya.

1. *Checklist*

Daftar Periksa (*cheklist*) adalah penilaian kinerja yang menggunakan daftar pernyataan atau kata-kata. Penilai memberi tanda pernyataan yang paling representatif dari karakteristik dan kinerja karyawan.

*Checklist* dapat dimodifikasi sehingga beragam bobot dapat diterapkan pada pernyataan atau kata-kata. Tetapi ada beberapa kesulitan yang muncul dengan adanya *cheklist*:

1. Seperti pada skala penilaian grafis, kata-kata atau pernyataan mempunyai arti yang berbeda bagi penilai yang berbeda.
2. Penilai tidak dapat secara langsung melihat hasil penilaian jika menggunakan sebuah *checklist* yang diberi bobot.
3. Para penilai tidak menyesuaikan bobot-bobot tersebut pada faktor-faktor. Kesulitan ini membatasi penggunaan informasi ketika seorang penilai mendiskusikan hasil *cheklist* dengan seorang karyawan, dimana akan menciptakan rintangan yang lebih besar menuju bimbingan pengembangan yang efektif.
4. Metode Komparatif

Metode komparatif memerlukan para manajer untuk membandingkan secara langsung kinerja karyawan mereka terhadap satu sama lain. Sebagai contoh, kinerja seorang operator pemasukan data (*data-entry*) akan dibandingkan dengan kinerja dari operator pemasukan data (*data-entry*) yang lebih supervisor. Salah satu teknik komparatif adalah penentuan peringkat.

1. Penentuan Peringkat

Dengan metode penentuan peringkat (*ranking*), kinerja semua karyawan diurutkan dari yang tertinggi sampai yang terendah. Kekurangan dari metode penentuan peringkat ini adalah ukuran perbedaan diantara individu-individu tidak didefenisikan dengan jelas.

1. Distribusi Paksa

Distribusi paksa adalah teknik untuk mendistribusikan penilaian yang dapat dihasilkan dengan metode apapun. Tetapi, hal ini membutuhkan perbandingan diantara orang-orang dalam kelompok kerja yang dinilai.

Metode distribusi paksa mempunyai beberapa kekurangan. Salah satunya adalah masalah seorang supervisor mungkin menolak untuk menempatkan individu manapun dalam kelompok terbawah atau teratas. Kesulitan juga muncul ketika penilai harus menjelaskan kepada karyawan mengapa mereka ditempatkan dalam satu kelompok dan lainnya ditempatkan dalam kelompok yang lebih tinggi Situasi tersebut menyebabkan tuntutan hukum. Lebih jauh, dalam kelompok kecil, mungkin salah satu mengasumsikan bahwa distribusi kinerja berbentuk lonceng atau yang lainnya dapat diterapkan. Terakhir dalam beberapa kasus manajer dapat membuat perbedaan diantara karyawan yang mungkin sebenarnya tidak ada.

1. Metode Naratif

Para manajer dan spesialis SDM seringkali diharuskan untuk memberikan informasi penilaian tertulis. Dokumentasi dan deskripsi adalah inti dari metode kejadian penting, esai, dan tinjauan lapangan. Metode-metode ini menguraikan tindakan karyawan dan juga dapat mengindikasikan penilaian actual.

1. Kejadian penting

Dalam metode kejadian penting, manajer menyimpan catatan tertulis mengenai tindakan dalam kinerja karyawan baik yang menguntungkan maupun yang merugikan selama periode penilaian.Metode kejadian penting ini dapat digunakan bersama metode lainnya untuk mendokumentasikan mengapa seorang karyawan dinilai dengan cara tertentu. Metode kejadian penting juga mempunyai aspek yang tidak menguntungkan. Pertama tidak semua supervisor mendefenisikan apa yang merupakan kejadian penting dengan cara yang sama. Disamping itu, membuat komentar-komentar harian atau mingguan mengenai kinerja setiap karyawan akan memakan waktu lama.

1. Esai

Esai atau metode penilaian bentuk bebas, mengharuskan seorang manajer untuk menuliskan esai pendek yang menguraikan kinerja setiap karyawan selama periode penilaian. Beberapa esai merupakan bentuk bebas atau yang garis pedoman, sedangakan lainnya dengan format lebih terstruktur menggunakan pertanyaan yang harus dijawab. Penilai biasanya mengkategorikan komentar dibawah beberapa judul umum. Format ini memberikan fleksibilitas lebih daripada metode lainnya. Sebagai hasilnya, para penilai seringkali mengkombinasikan esai dengan metode lainnya.

Efektifitas dari pendekatan esai tergantung kepada kemampuan menulis supervisor. Beberapa supervisor tidak dapat mengekspresikan diri dengan baik dalam tulisan, sehingga menghasilkan deskripsi yang buruk mengenai kinerja karyawan.

1. TinjauanLapangan

Tinjauan lapangan lebih berfokus pada siapa yang melakukan evaluasi dalam penggunaan metode ini. Pendekatan ini dapat memasukkan departemen SDM sebagai peninjau atau suatu peninjau yang *independent* dari luar organisasi. Dalam tinjauan lapangan peninjau dari luar berperan sebagai rekaman aktif dalam proses penilaian. Pihak luar tersebut melakukan wawancara terhadap para manajer mengenai kinerja setiap karyawan, kemudian menghimpun catatan dari setiap wawancara menjadi penilaian untuk setiap karyawan. Kemudian penilaian tersebut ditinjau ulang oleh supervisor untuk perubahan yang diperlukan. Metode ini berasumsi bahwa pihak luar tersebut cukup mengetahui tentang keadaan pekerjaan tersebut untuk membantu para supervisor memberikan penilaian yang lebih akurat dan menyeluruh. Batasan utama dari tinjauan lapangan adalah sejauhmana tingkat kendali pihak luar dalam melakukan proses penilaian. Meskipun kendali ini mungkin diperlukan dari sudut pandang, para manajer dapat melihatnya sebagai tantangan terhadap otoritas mereka. Disamping itu, tinjauan lapangan dapat sangat memakan waktu, terutama jika karyawan yang dinilai sangatlah banyak.

1. Metode Perilaku/Tujuan
   1. Pendekatan penilaian perilaku

Dalam usaha untuk mengatasi beberapa kesulitan dari metode yang baru saja dibahas, pendekatan penilaian perilaku lebih berusaha untuk menilai perilaku karyawan dibandingkan karakteristik yang lainnya. Beberapa dari pendekatan perilaku yang berbeda adalah skala penilaian perilaku yang diharapkan *Behaviorally Anchored Rating Scales*(BARS).Menyusun skala perilaku dimulai dengan mengidentifikasi dimensi- dimensi pekerjaan yang penting, yaitu faktor-faktor kinerja terpenting dalam deskripsi pekerjaan seorang karyawan.

Beberapa masalah yang berkaitan dengan pendekatan perilaku harus dipertimbangkan. Pertama mengembangkan dan memelihara skala penilaian perilaku yang diharapkan membutuhkan waktu dan usaha yang ekstensif. Disamping itu dibutuhkan berbagai formulir penilaian untuk mengakomodasi jenis pekerjaan berbeda dalam organisasi. Misalnya dikarenakan perawat, ahli gizi, dan staf pendaftaran dalam sebuah rumah sakit masing-masing mempunyai deskripsi pekerjaan yang berbeda, maka dibutuhkan pengembangan formulir *Behaviorally Anchored Rating Scales*(BARS) yang berbeda-beda.

* 1. Manajemen Berdasarkan Tujuan

Manajemen Berdasarkan tujuan *Mangement by objectives*(MBO) menetukan tujuan kinerja yang disepakati oleh seorang karyawan dan manajernya untuk dicapai dalam jangka waktu tertentu. Setiap manajer menentukan tujuan yang didapatkan dari keseluruhan tujuan dan sasaran organisasi tetapi, *Mangement by objectives*(MBO) seharusnya tidak menjadi cara terselebung dari atasan untuk memaksakan tujuan dari manajer dan karyawan secara individual. Meskipun tidak terbatas pada penilaian dari hasil, bimbingan target, perencanaan dan tinjauan kerja, tujuan kinerja, dan penentuan tujuan bersama.

Ada tiga asumsi pokok yang mendasari sistem penilaian*Mangement by objectives*(MBO). Pertama, seorang karyawan yang terlibat dalam perencanaan dan penentuan tujuan serta penentuan ukuran kinerja cenderung menunjukkan tingkat komitmen dan kinerja yang lebih tinggi. Kedua, tujuan yang diidentifikasi dengan jelas dan tepat akan mendorong karyawan untuk bekerja secara efektif guna mencapai hasil-hasil yang diinginkan. Ambiguitas dan kebingunan dan karenanya kinerja yang kurang efektif, dapat timbul ketika seorang atasan menentukan tujuan untuk seorang karyawan.Ketiga, tujuan kinerja harus dapat terukur dan harus mendefenisikan hasil-hasil.

Penerapan sebuah sistem penilaian diri terpandu menggunakan *Mangement by objectives*(MBO) adalah proses yang terdiri dari empat tahap :

1. Tinjauan dan persetujuan pekerjaan: Karyawan dan atasannya meninjau deskripsi pekerjaan dan aktivitas pokok dalam pekerjaan karyawan. Gagasannya adalah untuk mencapai kesepakatan pada komposisi secara presisi dari pekerjaan tersebut.
2. Perkembangan dari standar kinerja: Standar yang spesifik kinerja harus dikembangkan bersama. Dalam tahap ini ditentukan sebuah tingkat kinerja yang memuaskan yang spesifik dan terukur.
3. Penentuan tujuan terpandu: Tujuan ditentukan oleh karyawan dengan bantuan atasan. Tujuan haruslah secara realistis dapat tercapai.
4. Diskusi kinerja berlanjut: Karyawan dan atasan menggunakan tujuan tersebut sebagai dasar untuk mengadakan diskusi berkelanjutan mengenai kinerja karyawan. Meskipun sebuah sesi tinjauan formal dapat dijadwalkan, tetapi karyawan dan manajer tidak harus menunggu hingga waktu yang ditentukan untuk mendiskusikan kinerja. Tujuan dapat dimodifikasi bersama jika diperlukan.

Proses *Mangement by objectives*(MBO) tampaknya paling berguna untuk personel dan karyawan manajerial yang mempunyai fleksibilitas dan kendali yang cukup besar atas pekerjaan mereka. Ketika dipaksakan pada sebuah sistem manajemen yang kaku dan otokratis, *Mangement by objectives*(MBO) sering kali gagal. Penekanan pada hukuman akibat tidak memenuhi tujuan akan meniadakan pengembangan dan sifat partisipatif dari *Mangement by objectives*(MBO).

1. Kombinasi Berbagai Metode

Tidak ada metode penilaian terbaik untuk semua situasi. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja yang menggunakan kombinasi dari berbagai metode yang telah kita bahas sebelumnya mungkin akan sesuai dalam keadaan tertentu. Penggunaan kombinasi dapat menyeimbangkan keuntungan dan kerugian dari masmg-masing metode. Metode Penilaian kategori mudah dikembangkan, tetapi biasanya dapat berbuat banyak dalam mengukur pencapaian strategis. Lebih jauh metode ini memperburuk masalah keandalan antarpenilai.

Pendekatan komparatif membantu mengurangi kesalahan kelunakan, tendensi sentral, dan kekuatan, yang membuatnya berguna untuk keputusan administratif seperti kenaikan gaji. Tetapi pendekatan komparatif merupakan metode yang buruk untuk menghubungkan kinerja pada tujuan organisasional dan tidak memberikan umpan balik untuk peningkatan sebaik metode lainnya.

Metode naratif merupakan yang terbaik untuk pengembangan karena mereka berpotensi menghasilkan lebih banyak informasi umpan balik. Pendekatan perilaku/tujuan dapat dengan baik menghubungkan kinerja pada tujuan organisasional, tetapi keduanya memerlukan banyak usaha dan waktu untuk mendefenisikan harapan dan menjelaskan prosesnya kepada karyawan. Pendekatan ini kurang sesuai untuk pekerjaan tingkat rendah. Ketika para manajer dapat menjelaskan apa yang ingin mereka capai dengan sistem penilaian kinerja, mereka dapat memilih dan/atau mencampur metode tersebut untuk mendapatkan keuntungan yang mereka inginkan.

Departemen *Warehouse* PT. X membagi tugas karyawan menjadi beberapa posisi mulai dari *manager support*, *team leader*, *staff raw materialsparepart*, *staff reporting* dan *shift operation*. Keseluruhan posisi di Departemen *Warehouse* PT. X Kabupaten Gresik meliputi karyawan yang berstatus tetap atau kontrak serta karyawan yang bekerja di *office* maupun dilapangan keseluruhan penilaian kinerja menggunakan *Behaviorally Anchored Rating Scales*(BARS) yaitu menyusun skala perilaku dimulai dengan mengidentifikasi dimensi- dimensi pekerjaan yang penting.

1. **Komitmen Organisasi**

**B.1. Pengertian Komitmen Organisasi**

B.1.1. Komitmen Organisasi

Menurut Mowday (dalam Sopiah,2008:155), komitmen organisasiona merupakan dimensi perilaku penting yang dapat digunakan untuk menilai kecenderungan karyawan untuk bertahan sebagai anggota organisasi. Komitmen organisasional merupakan identifikasi dan keterlibatan seseorang yang relatif kuat terhadap organisasi. Komitmen organisasional adalah keinginan anggota organisasi untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi dan bersedia berusaha keras bagi pencapaian tujuan organisasi.

Mathis dan Jackson (2002 :99) menjelaskan komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan masuk keluar tenaga kerja *(turnover).*

Sedangkan menurut Luthan (2006:67) komitmen organisasi adalah keinginan kuat untuk tetap sebagai anggota organisasi tertentu,keinginan untuk berusaha keras sesuai dengan keinginan organisasi, serta keyakinan tertentu dan penerimaan nilai dan tujuan organisasi. Dengan kata lain merupakan sikap yang merefleksikan loyalitas karyawan pada organisasi dan proses berkelanjutan dimana anggota organisasi mengekspresikan perhatiannya terhadap organisasi dan keberhasilan serta kemajuan yang berkelanjutan.

Berdasarkan pada beberapa definisi diatas maka dapat disimpulkan bahwa, Komitmen Organisasi adalah tingkat kecenderungan penerimaan karyawan untuk bertahan dalam suatu organisasi dan loyalitas kehadiran dan keterlibatan karyawan dalam setiap kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan.

**B.2. Faktor Komitmen Organisasi**

Komitmen pada organisasi tidak terjadi begitu saja, tetapi melalui proses yang cukup panjang dan bertahap. Komitmen pada organisasi juga ditentukan oleh sejumlah faktor.

Menurut Steers (dalam Sopiah;2008:163) menyatakan tiga faktor yang mempengaruhi komitmen seorang karyawan antara lain :

1. Ciri pribadi pekerja termasuk masa jabatannya dalam organisasi, dan variasi kebutuhan dan keinginan yang berbeda dari tiap karyawan.
2. Ciri pekerjaan, seperti identitas tugas dan kesempatan berinteraksi dengan rekan sekerja.
3. Pengalaman kerja, seperti keterandalan organisasi di masa lampau dan cara pekerja-pekerja lain mengutarakan dan membicarakan perasaannya tentang organisasi.

David menjelaskan (dalam Sopiah;2008:163) mengatakan bahwa terdapat faktor yang mempengaruhi komitmen karyawan pada organisasi, yaitu :

1. Faktor personal : usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, pengalaman kerja, kepribadian.
2. Karakteristik pekerjaan : lingkup jabatan, tantangan dalam pekerjaan, konflik peran dalam pekerjaan, tingkat kesulitan dalam pekerjaan.
3. Karakteristik struktur : besar atau kecilnya organisasi, bentuk organisasi, kehadiran serikat pekerja, tingkat pengendalian yang dilakukan organisasi.
4. Pengalaman kerja : karyawan yang memiliki pengalaman kerja lebih lama dibandingkan dengan pengalaman kerja yang belum lama mempunyai tingkat komitmen yang berbeda.

Menurut Dyne dan Graham (dalam Soekidjan;2009:129) faktor-faktor yang memengaruhi komitmen adalah: personal, situasional dan posisi, karakteristik personal.

1. Ciri-ciri kepribadian tertentu yaitu, teliti, ekstrovert, berpandangan positif(optimis), cenderung lebih komit. Demikian juga individu yang lebih berorientasikepada tim dan menempatkan tujuan kelompok diatas tujuan sendiri sertaindividu yang altruistik (senang membantu) akan cenderung lebih komit.
2. Usia dan masa kerja, berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
3. Tingkat pendidikan, makin tinggi semakin banyak harapan yang mungkin tidak dapat di akomodir, sehingga komitmennya semakin rendah.
4. Jenis kelamin, wanita pada umumnya menghadapi tantangan lebih besar dalam mencapai kariernya, sehingga komitmennya lebih tinggi.
5. Status perkawinan, yang menikah lebih terikat dengan organisasinya.
6. Keterlibatan kerja *(job involvement),* tingkat keterlibatan kerja individu berhubungan positif dengan komitmen organisasi.
7. Nilai *(value)* tempat kerja. Nilai-nilai yang dapat dibagikan adalah suatu komponen kritis dari hubungan saling keterikatan. Nilai-nilai kualitas, inovasi, kooperasi, partisipasi dan *trust* akan mempermudah setiap anggota atau karyawan untuk saling berbagi dan membangun hubungan erat. Jika para anggota atau karyawan percaya bahwa nilai organisasinya adalah kualitas produk dan jasa, para anggota atau karyawan akan terlibat dalam perilaku yang memberikan kontribusi untuk mewujudkan hal itu.
8. Keadilan organisasi. Keadilan organisasi meliputi: Keadilan yang berkaitan dengan kewajaran alokasi sumber daya, keadilan dalam proses pengambilan keputusan, serta keadilan dalam persepsi kewajaran atas pemeliharaan hubungan antar pribadi.
9. Karakteristik pekerjaan. Meliputi pekerjaan yang penuh makna, otonomi dan umpan balik dapat merupakan motivasi kerja yang internal. Jerigan, Beggs menyatakan kepuasan atas otonomi, status dan kebijakan merupakan prediktor penting dari komitmen. Karakteristik spesifik dari pekerjaan dapat meningkatkan rasa tanggung jawab, serta rasa keterikatan terhadap organisasi.
10. Dukungan organisasi. Dukungan organisasi mempunyai hubungan yang positif dengan komitmen organisasi. Hubungan ini didefinisikan sebagai sejauh mana anggota atau karyawan mempersepsi bahwa organisasi (lembaga, atasan, rekan) memberi dorongan, respek, menghargai kontribusi dan memberi apresiasi bagi individu dalam pekerjaannya. Hal ini berarti jika organisasi peduli dengan keberadaan dan kesejahteraan personal anggota atau karyawan dan juga menghargai kontribusinya, maka anggota atau karyawan akan menjadi komit.
11. Masa kerja. Masa kerja yang lama akan semakin membuat anggota atau karyawan komit, hal ini disebabkan oleh karena semakin memberi peluang anggota atau karyawan untuk menerima tugas menantang, otonomi semakin besar, serta peluang promosi yang lebih tinggi. Juga peluang investasi pribadi berupa pikiran, tenaga dan waktu yang semakin besar, hubungan sosial lebih bermakna, serta akses untuk mendapat informasi pekerjaan baru makin berkurang.
12. Tingkat pekerjaan. Berbagai penelitian menyebutkan status sosio ekonomi sebagai prediktor komitmen paling kuat. Status yang tinggi cenderung meningkatkan motivasi maupun kemampun aktif terlibat.

Dari penjelasan dari beberapa tokoh mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi komitmen organisasi, maka dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen organisasidapat dipengaruhi oleh faktor personal,karakteristik pekerjaan,karakteristik struktur,dan pengalaman kerja.

**B.3. Indikator Komitmen Organisasi**

Komitmen mengekspresikan baik dalam pikiran maupun tindakan dan usaha untuk identifikasi kepentingan orang yang loyal terhadap obyek-obyek tersebut.

Menurut Luthans (dalam Cepi 2015:120), indikator komitmen organisasi dibagi menjadi 3 yaitu:

1. Penerimaan terhadap tujuan organisasi.

Rasa kepemilikan terhadap organisasi ,untuk menciptakan kondisi ini orang harus mengidentifikasi dirinya dalam organisasi,untuk mendukung visi dan misi organisasi dalam mencapai tujuannya.

1. Keinginan untuk bekerja keras.

Semangat dalam bekerja melalui pengelolaan motivasi intrinsik dan memiliki rancangan kerja yang jelas sehingga menumbuhkan kemauan untuk memperhatikan sepenuhnya tanggung jawab kerja.

1. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.

Keinginan untuk bertahan sebagai bentuk pemenuhan kebutuhan hidup dan adanya kebanggaan dalam diri karyawan sebagai bagian dari faktor kesuksesan perusahaan.

Menurut Lincoln dan Bashaw (dalam Sopiah;2008:155) mengemukakan komitmen organisasional memiliki tiga indikator yaitu kemauan karyawan, kesetiaan karyawan, dan kebanggaan karyawan dalam organisasi.

Dari indikator komitmen organisasi yang dikemukakan penulis diatas dapat diambil kesimpulan bahwa komitmen organisasi dapat diukur menggunakan indikator penerimaan terhadap tujuan organisasi,keinginan untuk bekerja kerasdan hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.

**B.4. Dimensi Komitmen Organisasi**

Robbins(2008:108) menyatakan bahwa terdapat 3 macam dimensi komitmen organisasional yaitu :

1. Komitmen Afektif, perasaan emosional untuk organisasi dan keyakinan dalam nilai- nilainya.
2. Komitmen Normatif, kewajiban untuk bertahan dengan organisasi untuk alasan moral atau etis.
3. Komitmen Berkelanjutan, nilai ekonomi yang dirasa dari bertahan dalam suatu organisasi bila dibandingkan dengan meninggalkan organisasi tersebut.

Terdapat dimensi komitmen organisasi menurut MeyerdanAllen (dalam Mas’ud; 2002:36) :

1. Komitmen Afektif *(Affective Commitment)* adalah karyawan merasa ingin tetap tinggal (bekerja di perusahaan). Ini merupakan keterkaitan emosional *(emotional attachment)* atau psikologis kepada organisasi.
2. Komitmen Normatif (*Normative Commitment*) dimana karyawan merasa seharusnya tetap tinggal (bekerja dalam perusahaan) dan merasa mempunyai kewajiban yang seharusnya dilakukan.
3. Komitmen berkelanjutan *(Continuence Commitment)* dimana karyawan merasa membutuhkan untuk tetap tinggal (bekerja di perusahaan). Karyawan macam ini merasa terjerat dengan perusahaan karena kurang mempunyai keterampilan (*skills*)*,* atau tidak ada kesempatan untuk pindah ke perusahaan lain, atau menerima gaji yang sangat tinggi, dan lain sebagainya. Mereka berfikir bahwa meninggalkan perusahaan akan sangan merugikan.

Berdasarkan dimensi komitmen organisasi yang dikemukakan penulis diatas dapatdiambil kesimpulan bahwa dimensi komitmen organisasi meliputi komitmenafektif*(Affective Commitment),*komitmen normatif *(Normative Commitment),*Komitmen berkelanjutan *(Continuence Commitment).*

1. **Departemen Warehouse PT. X Kabupaten Gresik**

PT.Xadalah salah satu perusahaan swasta di Kabupaten Gresik yang memproduksi semen sebagai bahan baku bangunan. PT.Xmemiliki total 300 karyawan yang terbagi menjadi beberapa departemen yaitu *production, maintenance,dispatch*, SHE, HRGA*, finance,* dan *warehouse.*

Departemen *Warehouse* PT. X sendiri merupakan departemen yang mengurusi penerimaan, pengelolaan dan pengeluaran baik bahan baku *raw material* dan barang jadi *finished goods*. Semua barang yang disimpan di *warehouse* harus di jaga dengan baik dan benar. Seluruh proses penerimaan, penyimpanan dan pengeluaran material harus dipastikan sesuai dengan standar yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Seluruh karyawan Departemen *Warehouse*PT. Xharus memastikan dan mengontrol secara berkala ketersediaan material sebagai bahan dasar pembuatan semen. Sebagai departemen penerima bahan baku maka seluruh karyawan dituntut untuk memiliki kinerja yang baik guna mendukung lancarnya proses produksi.

**D. Hubungan AntarVariabel**

Pendapat Luthans (2006:102) faktor yang mempengaruhi kinerja pegawai adalah kompensasi, gaji, kepemimpinan,komitmen kerja, lingkungan atau suasana kerja, budaya organisasi, keterlibatan dalam organisasi, dan disiplin kerja. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja menurut Hasibuan (2007:56) yakni komitmen organisasi, disiplin kerja, kepemimpinan, kompensasi dan budaya organisasi.

Mathis dan Jackson (2002 :99) menjelaskan komitmen organisasi adalah tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut yang pada akhirnya tergambar dalam statistik ketidakhadiran dan mask keluar tenaga kerja *(turnover).*

Karyawan dengan komitmen organisasi yang tinggi memiliki perbedaan sikap dibandingkan yang berkomitmen rendah. Komitmen organisasi yang tinggi menghasilkan performa kerja, rendahnya tingkat absen, dan rendahnya tingkat keluar-masuk *(turnover)* karyawan. Karyawan yang berkomitmen tinggi akan memiliki produktivitas tinggi (Luthans, 2006:70).

Sebaliknya, komitmen karyawan yang rendah memiliki dampak negatif. Setiap organisasi akan mengalami kesulitan jika komitmen karyawannya rendah. Karyawan dengan komitmen yang rendah tidak akan memberikan yang terbaik kepada organisasi dan dengan mudahnya keluar organisasi (Riady, 2003:28).

**E. Kerangka Konseptual**

Kerangka konsep yang di gunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**KomitmenOrganisasi**

1. Penerimaan terhadap tujuan organisasi.
2. Keinginan untuk bekerja keras.
3. Hasrat untuk bertahan menjadi bagian dari organisasi.

Luthans(dalam Cepi; 2015:120)

**Kinerja Karyawan**

**Gambar 1.**Kerangka konseptual hubungan antara komitmen organisasi dengan kinerja karyawan

Berdasarkan kerangka konsep di atas dapat di jelaskan bahwa komitmen organisasi yang terdiri dari dimensi komitmen afektif *(affective commitment),* komitmen normatif *(normativecommitment),* komitmen berkelanjutan *(continuence commitment)*berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

**F. Hipotesis Penelitian**

Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, dimana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dengan bentuk kalimat pertanyaan. Dikatakan sementara, karena jawaban yang diberikan baru didasarkan pada teori yang relevan. Belum didasarkan pada fakta-fakta empiris yang diperoleh melalui pengumpulan data (Sugiyono, 2010:96).

Berdasarkan landasan teori yang dikemukakan, maka hipotesis penelitian ini adalah “Terdapat pengaruh antara komitmen organisasiterhadap kinerja karyawan Departemen *Warehouse* PT. X”