

BAB II

PENYUSUNAN DESKRIPSI TEORETIS, KERANGKA BERPIKIR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoritis

1. Prestasi Kerja Karyawan

Dalam suatu perusahaan, kesuksesan maupun kegagalan akan sangat ditentukan oleh kemampuan sumber daya manusia (karyawan) yang dimilikinya. Sebagai sumber daya perusahaan yang potensial, karyawan harus dimaksimalkan dengan potensi-potensi yang dimilikinya. Oleh sebab itu, untuk mencapai tujuan perusahaan maka segala aspek yang berhubungan dengan karyawan dalam suatu perusahaan harus mendapat perhatian, terutama yang berhubungan dengan prestasi kerjanya.

Cooper yang dikutip oleh Sadili Samsudin menyatakan :

*a general term applied to part all of the conduct or activities of an organizations over period of time, often with reference to some standard such as past projected cost, an efficiency base, management responsibility or accountability, or the like*¹.

Dalam arti bebas, prestasi kerja adalah tingkat pelaksanaan tugas yang dapat dicapai oleh seseorang, unit, atau divisi dengan menggunakan kemampuan yang ada dan batasan-batasan yang telah ditetapkan untuk mencapai tujuan organisasi/perusahaan.

¹ Sadili Samsudin , *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bandung : Pustaka Setia, 2006), p. 159

Menurut Yaslis Ilyas, “Prestasi kerja adalah merupakan hasil pelaksanaan pekerjaan yang dicapai oleh seorang personel dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya”².

Selanjutnya I.G Wursanto mengatakan : ”Prestasi kerja adalah suatu hasil yang dicapai oleh seorang pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya”³.

Dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah hasil kerja dalam tingkat pelaksanaan tugas yang dicapai oleh seseorang, unit atau divisi dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya secara kualitas dan kuantitas untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan.

John Soeprihanto, dalam buku *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan* mengemukakan bahwa:

Prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.⁴

Definisi yang tidak jauh berbeda dengan definisi di atas, dikemukakan oleh Domi C. Matituna sebagai berikut “Prestasi kerja adalah hasil kerja yang diperoleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya”⁵.

² Yaslis Ilyas, *Kinerja Teori, Penilaian dan Penelitian*, (Depok : Pusat Kajian Ekonomi Kesehatan FKM UI, 2001), p.112

³ I. G Wursanto, *Manajemen Kepegawaian 2*, (Yogyakarta: Kanisius, 2003), p. 39

⁴ John Soeprihanto, *Penilaian Kinerja dan Pengembangan Karyawan*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2001), p.7

⁵ Domi C. Matituna, et. al., *Manajemen Personalialia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 1993), p.69

Agus dharma mengemukakan ”prestasi kerja adalah sesuatu yang yang dikerjakan atau produk / jasa yang dihasilkan atau diberikan oleh seseorang atau sekelompok orang”⁶.

Bedjo siswanto mengungkapkan:

Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pada umumnya prestasi kerja seorang tenaga kerja antara lain dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, dan kesungguhan tenaga kerja yang bersangkutan.⁷

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan prestasi kerja adalah suatu hasil yang dicapai seseorang baik itu karyawan atau pegawai negeri sipil dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya selama periode tertentu dengan berbagai kemungkinan seperti standard, target atau kriteria yang telah disepakati bersama.

Menurut Malayu S.P Hasibuan, “Prestasi kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu”⁸.

Melengkapi pendapat di atas Made Pidarta mengatakan “prestasi kerja adalah hasil pekerjaan, yang sudah sesuai dengan kriteria yang sudah

⁶ Agus Dharma, *Manajemen Prestasi Kerja*, (Jakarta: CV. Rajawali, 1991), p.1

⁷ Bedjo Siswanto, *Manajemen Tenaga Kerja*, (Bandung: Sinar Baru, 2000), p.195

⁸ Malayu S.P Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT.Bumi aksara, 2002), p.

ditentukan sebelumnya dan sudah tepat penyelesaiannya dengan alokasi waktu yang telah diberikan”⁹.

Prestasi kerja menurut Carrol & Tosi yang dikutip oleh Jantje Eduard Lekatompessy mengatakan:

Prestasi kerja merupakan hasil dari ketekunan usaha, mental atau fisik. Prestasi kerja biasanya dievaluasi berdasarkan standar yang dapat mencerminkan prestasi sebelumnya oleh karyawan lain, karyawan itu sendiri atau pengembangan standar dari suatu studi waktu.¹⁰

Menurut Wuri Suhasti, Prestasi kerja dalam bahasa Inggris juga disebut sebagai *”Performance”* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok 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 maupun etika.¹¹

Berdasarkan beberapa teori yang telah dikemukakan, dapat disimpulkan prestasi kerja merupakan hasil kerja seseorang atau sekelompok orang, atau sesuatu yang dikerjakan baik produk / jasa, yang sudah sesuai dengan kriteria yang sudah ditentukan dan tepat penyelesaiannya menurut alokasi waktu yang diberikan dan didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan.

Prestasi kerja menurut Sadili Samsudin, adalah:

Penampilan hasil kerja SDM dalam suatu organisasi, Prestasi kerja dapat merupakan penampilan individu maupun kelompok kerja SDM. Penampilan hasil kerja tidak terbatas pada pegawai yang memegang jabatan fungsional maupun struktural, tetapi juga pada keseluruhan jajaran SDM dalam suatu organisasi atau perusahaan¹².

⁹ Made Pidarta, *Manajemen Pendidikan Indonesia*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2004), p.135

¹⁰ Jantje Eduard Lekatompessy, ” Hubungan Profesionalisme dengan Konsekuensinya: Komitmen Organisasional, Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja, dan Keinginan Berpindah”, *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*. April 2003, Vol.5, No.1, p.75

¹¹ Wuri Suhasti, ”Hubungan stress kerja dengan prestasi kerja karyawan”, *Jurnal Mitra Bisnis*. Februari 2003, Vol.2, No.1, p.33

¹² Sadili Samsudin, *op.cit*, p.162

Menurut As'ad dikutip oleh Lotje Kawet, mengatakan “prestasi kerja adalah hasil yang dicapai seseorang dalam melakukan tugas pekerjaannya menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan”¹³.

Hal senada juga dikemukakan oleh Rucky yang dikutip oleh Marceline Carlos, “prestasi kerja sebagai tingkat *performance* yang ditunjukkan karyawan kepada atasannya dalam usahanya untuk mencapai tujuan organisasi atau perusahaan”¹⁴.

Gouzali Saydam mengemukakan pendapatnya “prestasi kerja merupakan hasil pelaksanaan pekerjaan yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya”¹⁵.

Karyawan menurut Bedjo Siswanto:

Karyawan adalah mereka yang bekerja pada suatu badan usaha atau perusahaan, baik swasta maupun pemerintah, dan diberikan imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik yang bersifat harian, mingguan, maupun bulanan yang biasanya imbalan tersebut diberikan secara mingguan.¹⁶

Malayu S.P Hasibuan, menerangkan,

Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian.¹⁷

Berdasarkan beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan prestasi kerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh individu atau kelompok kerja,

¹³ Lotje Kawet, *op.cit*, p.199

¹⁴ Marceline Carlos et.al, “Hubungan antara Self efficacy dan Prestasi Kerja Karyawan Marketing”, *Jurnal ilmiah Psikologi Industri dan Organisasi*, (Universitas Tarumanagara: 2006, vol.8, No.2), p.200

¹⁵ Gouzali Saydam, *Manajemen Sumber Daya Manusia Jilid 2*, (Jakarta:PT.Toko Gunung Agung, 2000), p.55

¹⁶ Bedjo Siswanto, *op.cit*, p.10

¹⁷ Malayu. S.P Hasibuan *op.cit*, p.13

dalam melakukan tugas pekerjaannya menurut ukuran yang berlaku, baik yang menduduki jabatan fungsional maupun struktural, dalam usahanya untuk mencapai tujuan perusahaan.

Prestasi kerja menurut Malayu S.P Hasibuan merupakan gabungan tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan penerimaan atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja. Semakin tinggi tiga faktor di atas, semakin besarlah prestasi kerja karyawan yang bersangkutan.¹⁸

Menurut Martoyo yang dikutip oleh Ni Ketut Sariyathi faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan adalah:

1. motivasi.
2. kepuasan kerja.
3. tingkat stres.
4. Kondisi fisik pekerjaan.
5. sistem kompensasi.
6. aspek-aspek ekonomi.
7. aspek-aspek teknis, dan perilaku lainnya.¹⁹

Menurut Saydam Gouzali, "Prestasi kerja seorang karyawan dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, kesungguhan dan lingkungan kerja sendiri"²⁰.

¹⁸ Malayu S.P Hasibuan, *loc.cit*

¹⁹ Ni Ketut Sariyathi, "Prestasi Kerja Karyawan", *Buletin Studi Ekonomi*, (Denpasar: Universitas Udayana Fakultas Ekonomi 2003,No.34), p.3

²⁰ Gouzali Saydam, *loc. cit*

Wuri Suhasti, mengemukakan, faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu:

- a. Kedisiplinan, disiplin pada waktu dan disiplin pada peraturan yang ada.
- b. Tanggung jawab, tanggung jawab terhadap diri sendiri (pekerjaannya) dan tanggung jawab terhadap orang lain (hasil pekerjaannya).
- c. Loyalitas, ikut memiliki dan ikut menjaga perusahaan.²¹

Ditambahkan pula oleh Yaslis Ilyas, “Prestasi kerja seorang personel dipengaruhi oleh kecakapan, ketrampilan, pengalaman, kesungguhan dan lingkungan kerja”²².

Beberapa faktor yang mempengaruhi prestasi kerja menurut Cummnings dan Dunham yang dikutip oleh Djiba Maku dan Frengky Dupe meliputi:

- (1)*Attitude*, yaitu keyakinan, perasaan seseorang terhadap orang atau hal-hal lain.
- (2) *Job involvement*, tingkat dimana seseorang untuk memilih berprestasi berpartisipasi secara aktif dalam pekerjaannya, mengangagg pekerjaan sebagai pegangan pokok hidup yang penting bagi dirinya.
- (3)*Behaviour*, yaitu sikap dan tindakan seseorang.
- (4)*Participation*, yaitu tingkat dimana seseorang berpartisipasi secara aktual pada peristiwa-peristiwa dalam organisasi.
- (5)*Performance*, yaitu tindakan-tindakan individu yang membantu dalam tujaun organisasi, yaitu termasuk kuantitas dan kualitas.²³

Heidjrachman, yang dikutip oleh Jacinta Winarto, menyatakan bahwa indikator-indikator yang dinilai dalam prestasi kerja adalah: kuantitas dan kualitas

²¹ Wuri Suhasti , *loc. cit*

²² Yaslis Ilyas, *loc. cit*

²³ Djiba Maku dan Frengky Dupe, “Faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja manajer proyek preusan jasa konstruksi di kota kupang”, *Jurnal Bisnis & Usahawan*. Juli 2005, Vol.4, No.1, p. 2-3

pekerjaan, kerjasama, kepemimpinan, kehati-hatian, pengetahuan mengenai jabatan, kejujuran, kesetiaan, dapat tidaknya diandalkan dan inisiatif.²⁴

Menurut Sadili Syamsudin “penilaian prestasi kerja adalah proses menilai hasil karya SDM dalam suatu organisasi melalui instrumen penilaian prestasi kerja”²⁵.

Selanjutnya Pandji Anoraga mengemukakan, ”penilaian prestasi kerja adalah proses yang dilakukan organisasi-organisasi untuk mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan”²⁶.

Hal yang senada juga dikemukakan oleh T. Hani Handoko “penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah proses melalui, dimana organisasi – organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan – keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada para karyawan tentang pelaksanaan kerja mereka”²⁷.

Pendapat lain mengenai penilaian prestasi kerja disampaikan oleh Mutiara Sibarani Panggabean yang mengatakan : “Penilaian prestasi kerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan ulang dan evaluasi prestasi kerja seseorang secara periodik”²⁸.

24 Jacinta Winarto, ”Emotional Intelligence Sebagai Salah Satu Faktor Penunjang Prestasi Kerja”, *Jurnal Manajemen*, Vol.8, No.1, November 2008, p. 18-19

25 Sadili Syamsudin, , *op. cit.*, p.162

26 Pandji Anoraga, *Manajemen Bisnis*, (Jakarta: PT. Rineka Cipta, 2000), p. 173

27 T. Hani Handoko, *Manajemen personalia dan Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: BPFE Yogyakarta, 2001), p. 135

28 Mutiara Sibarani Panggabean, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Bogor: Ghalia Indonesia, 2004), p. 67

Kesimpulan dari beberapa pengertian di atas, bahwa penilaian prestasi kerja adalah sebuah proses untuk melakukan peninjauan atau evaluasi yang harus dijalani oleh sebuah organisasi atau perusahaan, dalam menilai prestasi kerja karyawannya yang terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan.

Menurut Mulia Nasution penilaian prestasi kerja karyawan memiliki tujuan :

- a. Mempunyai atau memberi pengaruh sebagai pemberi motivasi.
- b. Merangsang peningkatan dan pengembangan rasa tanggung jawab.
- c. Menumbuhkan rasa ketergantungan kepada perusahaan.
- d. Meningkatkan produktivitas karyawan apabila mereka tahu maksud dan tujuan penilaian yang dilaksanakan.
- e. Meningkatkan pengertian antara atasan dan bawahan.
- f. Dimaksudkan untuk menaikkan gaji dan memberi promosi.
- g. Mengantisipasi kebutuhan akan pelatihan dan pengembangan karyawan.
- h. Mengevaluasi efektivitas dari keputusan seleksi dan penempatan karyawan.
- i. Perencanaan sumber daya manusia.
- j. Menghindari pilih kasih manajer terhadap karyawan.
- k. Karyawan akan mengetahui usaha yang dilakukan perusahaan untuk dirinya.
- l. Mengukur sejauh mana peningkatan yang dicapai oleh setiap karyawan dari waktu ke waktu dengan cara membandingkan penilaian prestasi sebelumnya dengan sekarang.
- m. Mengukur keberhasilan kepemimpinan seseorang²⁹

Gary Dessler, mengatakan metode penilaian prestasi kerja yaitu, umpan balik 360 derajat :

“Sebagian besar sistem umpan balik 360 derajat mengandung beberapa fitur umum. Pihak yang tepat yaitu, rekan kerja, penyelia, bawahan, dan pelanggan, misalnya melengkapi survei atas seseorang. Survei itu mengambil banyak bentuk tetapi seringkali meliputi hal ketrampilan penyelesaian seperti “menjawab telepon dengan tepat”, “mendengarkan dengan baik”, atau “manajer saya tetap memberi saya informasi”. Kemudian sistem terkomputerisasi menyusun umpan balik ini menjadi laporan perorangan yang diberikan SDM kepada orang yang dinilai”³⁰.

²⁹ Mulia Nasution, *Manajemen Personalia*, (Jakarta: Djambatan, 1994), p. 92

³⁰ Gary Dessler, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia, 2005), p. 24

Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, pada bukunya perilaku organisasi juga mengatakan hal sama:

“Konsep yang memberi seorang manajer umpan balik kolektif dari berbagai tingkat dan golongan teman kerja yang berbeda bukanlah hal yang baru. Para ahli pelatihan dan pengembangan telah menggunakan berbagai cara penilaian umpan balik dan penilaian umpan balik selama lebih dari 20 tahun. Program perangkat lunak umpan balik 360 derajat yang dipasarkan secara luas telah menjamur dalam tahun-tahun terakhir. Konsep umpan balik 360 derajat memungkinkan individu untuk membandingkan prestasi yang dirasakan sendiri dengan informasi prestasi yang bersifat khusus (dan biasanya anonim) dari manajer, bawahan, dan teman kerja. Bahkan orang luar mungkin dapat dilibatkan dalam umpan balik model ini yang biasanya disebut sebagai umpan balik lingkaran penuh”³¹.

Haryo Indradi, mengemukakan pendapatnya tentang umpan balik 360 derajat yaitu: dengan cara ini, maka informasi prestasi kerja dikumpulkan dari seluruh rangkaian pekerja, meliputi supervisor, karyawan, rekan sekerja, pelanggan internal dan eksternal.³²

Robert Bacal mengemukakan, Hampir semua teknik formal evaluasi 360-derajat menggunakan semacam formulir penilaian (rating form), biasanya formulir-formulir disusun untuk digunakan oleh manajer, rekan sekerja, pelanggan, dan pemasok. Biasanya penilaian akan dikumpulkan secara anonim, sehingga pemberi umpan balik akan merasa lebih ringan dan mudah untuk memberi penilaian yang jujur. Hasil-hasil penilaian itu kemudian dirangkumkan dan diberikan kepada karyawan yang sedang dinilai, oleh manusia ataupun oleh komputer. Idealnya, setiap karyawan mempunyai kesempatan untuk membicarakan hasil penilaian itu dengan manajernya.³³

³¹ Robert Kreitner dan Angelo Kinicki, *Perilaku Organisasi*, (Jakarta: PT. Salemba Empat, 2003), p. 345

³² Haryo Indradi, “Penilaian prestasi kerja karyawan”, *Gema Stikubank: Majalah Ilmiah Dua Bulanan*, Oktober 1999, Edisi 31, No. 5

³³ Robert Bacal, *Performance Management*, (Jakarta: PT. Gramedia Pustaka Utama, 2002), p. 183.

Dari beberapa pengertian di atas, dapat disimpulkan umpan balik 360 derajat adalah sebuah cara mengevaluasi seluruh personel dalam organisasi atau perusahaan. Melalui umpan balik 360 derajat ini terjadi penilaian tidak hanya dari atasan kepada bawahan, tetapi juga terjadi bawahan menilai kepada para atasan mereka, kemudian bawahan menilai rekan kerja mereka.

Berdasarkan semua pendapat yang telah dikemukakan di atas, dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja karyawan adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang dibebankan kepadanya, secara kualitas (disiplin kerja dan sikap kerja) dan kuantitas (hasil kerja) untuk mencapai tujuan perusahaan.