

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA BERPIKIR DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

A. Deskripsi Teoritis

1. Kinerja Karyawan

Michael Armstrong mendefinisikan “*Performance is often defined simply in output terms- the achievement of quantified objectives. But performance is a matter not only of what people achieve but how they achieve it.*” Berdasarkan teori tersebut dapat diartikan bahwa kinerja sering didefinisikan sederhana dalam bentuk *output* pencapaian sejumlah tugas-tugas. Tetapi kinerja tidak hanya mengenai pencapaian seseorang tetapi juga bagaimana mereka mencapainya.¹

Konsep kinerja juga dikemukakan oleh Brumbach yang dikutip oleh Armstrong:

*“Performance means both behaviors and results. Behaviours emanate from the performer and transform performance from abstraction to action. Not just the instruments for results, behaviours are also outcomes in their own right- the product of mental and physical effort applied to task- and can be judged apart from results.”*²

¹Michael Armstrong, *Performance Management: Key Strategies and Practical Guidelines* (London: Kogan Page 3rd edition, 2006), p. 7

²*Ibid.*,

Pengertian di atas dapat diartikan bahwa “kinerja berarti perilaku dan hasil. perilaku dilihat dari pelaku dan perubahan kinerja hasil dari sesuatu yang abstrak menjadi tindakan. Tidak hanya alat untuk mengukur hasil, perilaku juga berasal dari apa yang mereka lakukan- hasil dari mental dan fisik mempengaruhi pelaksanaan tugas dan dinilai sebagai bagian dari hasil”³

Dari pengertian diatas, dapat dilihat bahwa aspek *input* (perilaku) dan *output* (hasil) keduanya perlu dipertimbangkan. ini bukan pertanyaan yang sederhana dalam mempertimbangkan pencapaian tujuan yang telah ditentukan oleh manajemen. faktor kemampuan juga termasuk dalam proses pencapaian kinerja. Hal ini disebut ‘*mixed model*’ dari manajemen kinerja, yaitu pencapaian yang diharapkan dari pengaturan tugas dan penilaian kinerja.⁴

Definisi lain mengenai kinerja juga dikemukakan oleh Moenir yang dikutip oleh Amran “Kinerja atau kemampuan dalam hubungan dengan pekerjaan adalah suatu keadaan pada seseorang yang secara penuh kesungguhan berdaya guna dan berhasil guna dalam pelaksanaan sehingga menghasilkan sesuatu yang optimal.”⁵ Menurut Walker yang dikutip oleh Amran “Kinerja ditentukan oleh upaya dan kemampuan individu karyawan itu sendiri serta bagaimana menyelesaikan suatu pekerjaan secara objektif.”⁶ Sedangkan menurut Soejadi yang dikutip oleh Amran, “Kinerja adalah kesanggupan seseorang dalam melakukan pekerjaan-pekerjaan yang dibebankan kepadanya.”⁷

³ *Ibid.*,

⁴ *Ibid.*,

⁵ Amran, “Pengaruh Disiplin Kerja terhadap Kinerja Pegawai Kantor DEPSOS Kabupaten Gorontalo”, *Jurnal Ichsan Gorontalo* Vol. 4, No. 2, Mei- Juli 2009. p.2405

⁶ *Ibid.*,

⁷ *Ibid.*,

Menurut Sutermeister menyatakan “*we have recognized that employee performance depend on both motivation and ability.* (kinerja pegawai tergantung pada motivasi dan kemampuannya).⁸ Menurut Hoy & Miskel “Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan dan motivasi”⁹

Menurut Hersey and Blanchard “Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan. untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan, seseorang harus memiliki derajat kesediaan dan tingkat kemampuan tertentu. Kesediaan dan keterampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman yang jelas tentang apa yang akan dikerjakan dan bagaimana mengerjakannya.”¹⁰

Sedangkan menurut pendapat Sturman yang dikutip oleh Hendrawan Supratikno,dkk bahwa “kinerja adalah suatu konstruk multidimensional yang sangat kompleks, dengan banyak perbedaan arti tergantung pada siapa yang sedang mengevaluasi, bagaimana mengevaluasinya, dan aspek apa yang dievaluasi.”¹¹ Dari pendapat diatas dapat disimpulkan bahwa dalam mengevaluasi itu tergantung siapa yang dievaluasi misalnya mengevaluasi kinerja individu, perusahaan/organisasi. Mengevaluasi kinerja menggunakan cara yang seperti apa dan aspek apa yang akan dievaluasi itu tergantung objek penilaian kerjanya.

Sedangkan menurut Amstrong dan Baron yang dikutip oleh Wibowo “Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan

⁸ Husnaini Usman. *Manajemen: teori, praktik, dan riset pendidikan* (Jakarta: Bumi Aksara,2009), p.488

⁹ *Ibid.*,

¹⁰ Veithzal Rival. *Performance Appraisal: sistem yang tepat untuk menilai kinerja karyawan dan meningkatkan daya saing perusahaan* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2005), p.15

¹¹ Hendrawan Supratikno, dkk. *Manajemen Kinerja: Untuk Menciptakan Keunggulan Bersaing* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2006), p. 12

tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.”¹² Hal ini berarti bahwa kinerja yang dimaksud adalah hasil pekerjaan yang optimal dengan pencapaian tujuan yang ditentukan organisasi yang dapat memberikan kepuasan kepada konsumen sehingga memberikan keuntungan finansial.

Pendapat lain tentang kinerja yang berkaitan dengan pencapaian tujuan organisasi yaitu Meyer dan Zucker juga menyatakan bahwa “Kinerja adalah sebuah fungsi pencapaian tujuan atau sasaran”.¹³ Menurut Casio yang dikutip oleh Veithzal bahwa “Kinerja merujuk kepada pencapaian tujuan karyawan atas tugas yang diberikan.”¹⁴

Pendapat lainnya yang mendukung adalah Donnelly, Gibson dan Ivancevich yang dikutip oleh Veithzal bahwa:

“Kinerja merujuk kepada tingkat keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dinyatakan baik dan sukses jika tujuan yang diinginkan dapat tercapai dengan baik.”¹⁵

Aldac dan Stearns mengemukakan bahwa “Kinerja adalah pencapaian atas tujuan organisasi yang dapat berbentuk *output* kuantitatif maupun kualitatif, kreativitas, fleksibilitas, dapat diandalkan, atau hal-hal lain yang diinginkan oleh organisasi.”¹⁶ Penekanan kinerja dapat bersifat jangka pendek maupun jangka panjang, juga dapat pada tingkatan individu, kelompok ataupun organisasi. Kinerja juga dapat diartikan sebagai pemenuhan suatu tugas. Poin

¹² Wibowo, *Manajemen Kinerja* (Jakarta: PT RajaGrafindo Persada, 2008), p. 2

¹³ David Rees & Richard McBain, *People Management: Teori dan Strategi (tantangan dan peluang)*(Jakarta: Kencana, 2007), p. 74

¹⁴ Rizal Veithzal, *Ioc. Cit.*,

¹⁵ *Ibid.*,

¹⁶ Ida Ayu Brahmasari dan Daniel Siregar, “Pengaruh Budaya Organisasi, Kepemimpinan Situasional dan Pola Komunikasi”, *Jurnal Aplikasi Manajemen*, Vol. 7 No. 1, Februari 2009, p. 242

penting dari kinerja adalah bahwa harus dipikirkan secara luas. Oleh karena itu, kinerja yang hanya difokuskan pada kuantitas output akan disayangkan.

Schermerhorn, Hunt dan Osborn seperti yang dikutip oleh Veithzal juga mengemukakan bahwa “Kinerja sebagai kualitas dan kuantitas dari pencapaian tugas-tugas, baik yang dilakukan oleh individu, kelompok maupun perusahaan.”¹⁷ Menurut Cormick & Tiffin yang dikutip oleh Edy Sutrisno, mengemukakan bahwa “Kinerja adalah kuantitas, kualitas, dan waktu yang digunakan dalam menjalankan tugas.”¹⁸ Menurut Mangkunegara yang dikutip oleh Amran, mengemukakan bahwa “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”¹⁹ Sedangkan Menurut Bernardin & Russel yang dikutip oleh Ambar Sulistiyani, “Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi pegawai tertentu atau kegiatan yang dilakukan selama periode waktu tertentu.”²⁰

Berdasarkan pendapat diatas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kuantitas adalah hasil yang dapat dihitung sejauh mana seseorang dapat berhasil mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kualitas adalah bagaimana seseorang dalam menjalankan tugasnya, yaitu mengenai banyaknya kesalahan yang dibuat, kedisiplinan dan ketepatan. Waktu kerja adalah mengenai jumlah absen yang dilakukan, keterlambatan, dan lamanya masa kerja dalam tahun yang telah dijalani.

¹⁷ Rizal Veithzal, *loc. cit.*

¹⁸ Edy Sutrisno, *Budaya Organisasi* (Jakarta: Kencana, 2010), p.172

¹⁹ Amran, *Loc. cit.*,

²⁰ Ambar T. Sulistiyani. *Manajemen Sumber Daya Manusia: Konsep, teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik* (Yogyakarta: Graha Ilmu, 2003).

Dalam pengertian bebas, kinerja (*performance*) dapat diartikan sebagai suatu pencapaian hasil kerja sesuai dengan aturan dan standar yang berlaku pada masing-masing organisasi kerja. Hal senada juga dikemukakan oleh Salim Peter yang dikutip oleh Usman, “Kinerja digunakan apabila seseorang menjalankan tugas atau proses dengan terampil sesuai dengan prosedur dan ketentuan yang ada. Pendapat lain menurut Stolovitch dan Keeps seperti yang dikutip Veithzal bahwa “Kinerja merupakan seperangkat hasil yang dicapai dan merujuk pada tindakan pencapaian serta pelaksanaan suatu pekerjaan yang diminta.”²¹

Sedangkan menurut Veithzal mengemukakan bahwa:

“*Performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara legal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral atau etika.”²²

Dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu bentuk hasil kerja yang dilaksanakan sesuai dengan aturan dan persyaratan tertentu yang telah ditetapkan oleh perusahaan atau organisasi.

Pada umumnya, kinerja dianggap sebagai kesuksesan seseorang dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Lebih tegas lagi Lawler dan Porter yang dikutip oleh Edi sutrisno, menyatakan bahwa “kinerja adalah kesuksesan seseorang

²¹ Rizal Veithzal, *op. cit.*, p. 14

²² *Ibid.*, p. 16

dalam melaksanakan tugas.”²³ Prawirosentono seperti yang dikutip pula oleh Edy Sutrisno, mengemukakan bahwa “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 bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.”²⁴

Menurut Hikman “Kinerja selalu merupakan tanda keberhasilan suatu organisasi dan orang-orang yang ada dalam organisasi tersebut.”²⁵ Begitu pula menurut Miner seperti yang dikutip oleh Ernawati & Marjono, bahwa “Kinerja adalah tingkat keberhasilan seorang karyawan di dalam melaksanakan pekerjaan.”²⁶

Menurut Munasef didalam buku Manajemen kepegawaian di Indonesia mendefinisikan:

“Karyawan adalah mereka yang secara langsung digerakkan oleh manajemen untuk bertindak sebagai pelaksana yang akan menyelenggarakan pekerjaan sehingga menghasilkan karya-karya yang diharapkan dalam usaha pencapaian tujuan organisasi yang telah ditetapkan.”²⁷

Sedangkan menurut Hasibuan, “Karyawan adalah seorang pekerja tetap yang bekerja dibawah perintah orang lain dan mendapat kompensasi serta jaminan.”²⁸

Menurut Griffin yang dikutip oleh Rivai menjelaskan bahwa “Kinerja karyawan adalah salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri.”²⁹

²³ Edy Sutrisno, *Ibid.*, p. 170

²⁴ *Ibid.*,

²⁵ *Ibid.*,

²⁶ Ernawati & Marjono, “Pengaruh Supervisi dan Disiplin Kerja terhadap Kinerja Guru”, *Jurnal Manajemen Sumber Daya Manusia*. Vol. 2, No. 1, Desember 2007. p.11-22

²⁷ Munasef., *Manajemen Kepegawaian di Indonesia*, (Jakarta: Rajawali Press, 2000) p.195

²⁸ Malayu Hasibuan., *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2002), p.41

Menurut pendapat tersebut dapat diketahui bahwa kinerja karyawan merupakan seluruh hasil kerja yang telah dilakukan oleh seorang karyawan.

Untuk mengetahui kinerja karyawan, perusahaan harus melakukan suatu kegiatan penilaian atau evaluasi terhadap kinerja yang telah dilakukan oleh karyawan. Adapun kriteria-kriteria kinerja yang akan dinilai antara lain:

Jenis-Jenis Kriteria Kinerja³⁰

Kriteria berdasarkan sifat. Memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keretampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimananya seseorang, bukan apa yang akan dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.

Menurut Robbins ada tiga kriteria untuk mengetahui kinerja seseorang, yaitu:³¹

- a) Hasil pekerjaan tugas individual, yang apabila hasil akhir diperhitungkan, maka pihak manajemen harus mengevaluasi hasil kerja karyawan.
- b) Perilaku, tidak mudah untuk mengidentifikasi hasil-hasil tertentu secara langsung dari kegiatan karyawan. Hal ini khususnya terjadi pada karyawan di tingkat menengah yang peranannya berada di tengah-tengah kelompok kerja.

²⁹ Veithzal Rivai, *Op. cit.*, p.14

³⁰ Randall S. Schuler, *Manajemen Sumber Daya Manusia: Menghadapi Abad Ke-21*, ed. 6, jil. 2, p.

³¹ Ida Ayu Brahmasari, Peniel Siregar, *Op.cit.*, p.243

c) Sifat, merupakan kriteria paling lemah yang secara luas dipergunakan oleh organisasi. kriteria ini paling lemah dibandingkan dengan dua kategori lainnya, karena kriteria ini dihilangkan paling jauh dari kinerja pekerjaan yang sebenarnya.

a. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja seseorang atau individu dapat juga diartikan sebagai pengukuran kinerja, evaluasi kinerja. Untuk mengetahui kinerja seseorang diperlukan penilaian kinerja. Penilaian kinerja merupakan salah satu faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program penilaian prestasi kerja, berarti organisasi telah memanfaatkan secara baik atas SDM yang ada di organisasi.

Menurut Stiffler, *“Measurement of individual performance might also address the skill employees have, how well they are using their skills, hoe much they have contributes to costumer satisfaction, how well they work with their colleagues, and to what extent their (typically annual) objectives.”*³² Dapat diartikan bahwa pengukuran kinerja individual menunjukkan kemampuan yang dimiliki karyawan, sebaik apakah mereka menggunakan kemampuan tersebut, berapa banyak kontribusi yang mereka berikan untuk kepuasan pelanggan, sebaik apakah mereka bekerja dengan rekan kerjanya, dan apakah tujuan (tahunan) tercapai.

³² Mark A. Stiffler., *Performance: creating the performance-driven organizations.* (New jersey: John Wiley & Sons, Inc., 2006)

Sedangkan menurut Amstrong, “*Performance appraisal can be defined as the formal assessment and rating of individuals by their managers at, usually, an annual review meeting*” dari definisi tersebut dapat diartikan bahwa penilaian kinerja adalah suatu bentuk formal penilaian dan peringkat dari seseorang oleh manajer yang biasanya dilakukan setiap tahun.³³

Menurut Evangelidis yang dikutip oleh Veithzal, “*A performance measurement is the process of determining how successful organizations or individuals have been in attaining their objective*”³⁴ dapat diartikan bahwa pengukuran kinerja adalah suatu proses yang menunjukkan keberhasilan organisasi atau karyawan dalam pencapaian tujuan atau sasaran.

Ada tiga komponen yang ada di dalam penilaian kinerja individu menurut Stiffler, yaitu:³⁵

1. Pencapaian tujuan
2. Penguasaan kemampuan dan nilai
3. Skor kepuasan klien

Sedangkan menurut Ambar, kriteria penilaian kinerja individu berorientasi pada:

1. Penilaian berdasarkan hasil (*result-based performance*)

Tipe penilaian ini didasarkan pada pencapaian tujuan organisasi, atau dapat dikatakan dengan mengukur hasil-hasil akhir (*end result*)

³³ Michael Amstrong, *Op. Cit.*, p.9

³⁴ Veithzal Rivai & Ella Jauvani Sagala, *Op. Cit.*, p. 597

³⁵ Stiffler, *Op. Cit.*, p. 92-93

2. Penilaian berdasarkan perilaku (*behaviour based performance*)

Pada tipe penilaian ini, kinerja akan difokuskan pada sarana dan sasaran dan bukan hasil akhir. Dengan demikian perilaku pegawai yang sesuai dengan sarana yang tersedia dan sasaran yang ingin dicapai.

3. Penilaian berdasarkan *judgment based performance appraisal*

- a. *Quantity of work.*
- b. *Quality of work.*
- c. *Job knowledge.*
- d. *Creativeness.*
- e. *Cooperation.*
- f. *Dependability.*
- g. *Initiative.*
- h. *Personal Qualities.*

Untuk mempermudah melakukan penilaian kinerja atau evaluasi kinerja, James E. Neal Jr. dalam Amran mengemukakan panduan dalam menilai kinerja pegawai yang bisa dilakukan seperti di bawah ini:³⁶

1. Akurasi, penilaian dalam hal tingkat ketelitian dari pegawai.
2. Prestasi kerja, tingkat penyelesaian tanggung jawab dan tugas pegawai.
3. Administrasi, menunjukkan tingkat efektifitas administratif yang dilakukan dalam pelaksanaan pekerjaan.
4. Analitis, mampu menganalisa sesuatu dengan efektif.
5. Komunikasi, berkomunikasi dengan pihak lain.
6. Kompetensi, menunjukkan kemampuan dan kualitas pegawai dalam pekerjaan.

³⁶ Amran. *Op. Cit.*, p. 2406-2407

7. Kerja sama, Tingkat kerja sama dengan pihak lain.
8. Kreatifitas, menunjukkan daya imajinasi dan daya kreatif pegawai.
9. Pengambilan keputusan, kemampuan membuat suatu keputusan dan memberi solusi.
10. Negoisasi, berunding dengan orang lain, melalui diskusi dan kompromi untuk mencapai kesepakatan.

b. Tujuan Penilaian Kinerja

Pada dasarnya dari sisi praktiknya yang lazim dilakukan di setiap perusahaan tujuan penilaian kinerja karyawan dapat dibedakan menjadi dua, yaitu:

1. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu

Praktiknya masih banyak perusahaan yang menerapkan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lampau, hal ini disebabkan kurangnya pengertian tentang manfaat penilaian kinerja sebagai sarana untuk mengetahui potensi karyawan. Tujuan penilaian kinerja yang berorientasi pada masa lalu ini adalah:

- a) Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
- b) Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi.
- c) Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.

2. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan apabila dirancang secara tepat sistem penilaian ini dapat:
- a) Membantu tiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
 - b) Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan-kekuatan dan kelemahan-kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.
 - c) Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia sehingga tiap karyawan memiliki motivasi kerja dan merasa senang bekerja dan sekaligus mau memberikan kontribusi sebanyak-banyaknya pada perusahaan.
 - d) Merupakan instrumen untuk memberikan peluang bagi karyawan untuk mawas diri dan evaluasi diri serta menetapkan sasaran pribadi sehingga terjadi pengembangan yang direncanakan dan dimonitor sendiri.
 - e) Membantu mempeprsiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi dengan cara terus menerus meningkatkan perilaku dan kualitas bagi posisi-posisi yang tingkatnya lebih tinggi.
 - f) Membantu dari berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala.

c. Manfaat Penilaian Kinerja

Menurut Veithzal penilaian kinerja dapat dimanfaatkan oleh manajemen untuk:³⁷

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimal.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawannya seperti promosi, pemberhentian, mutasi.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

d. Metode Penilaian Kinerja³⁸

Ada beberapa metode untuk menilai kinerja karyawan antara lain metode penilaian berorientasi di waktu yang lalu dan metode penilaian berorientasi masa depan.

1. Metode Penilaian Berorientasi Masa Lalu.

Dengan mengevaluasi prestasi kinerja di masa lalu, karyawan dapat memperoleh umpan balik. Umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan kepada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik penilaian ini meliputi:

³⁷ *Ibid.*, p. 604

³⁸ Veithzal, *Op., Cit.*, p.613

- a. Skala peringkat (*Rating Scale*), merupakan metode yang paling tua dan paling banyak digunakan. Penilaian ini berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah sampai yang paling tinggi. Penilaian tidak berkaitan langsung dengan hasil kerja tetapi berisi sifat dan ciri-ciri hasil kerja seperti kemandirian, inisiatif, sikap, kerjasama, dan seterusnya.
- b. Daftar pertanyaan (*Checklist*), penilaian berdasarkan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan tentang beraneka macam tingkat perilaku bagi suatu pekerjaan tertentu. Penilai tinggal memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.
- c. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Method*), metode ini dirancang untuk meningkatkan objektivitas dan mengurangi subjektivitas dalam penilaian.
- d. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident Method*), metode ini berdasarkan catatan kritis penilai atas perilaku karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.
- e. Metode catatan prestasi, metode ini berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan yang berhubungan dengan pekerjaan.
- f. Skala peringkat yang dikaitkan dengan tingkah laku (*behaviorally anchored rating scale= BARS*), metode ini merupakan suatu cara penilaian kinerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu di masa

lalu dengan mengaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.

- g. Metode peninjauan lapangan (*Field Review Method*), dalam metode ini penyelia turun ke lapangan bersama-sama dengan ahli dari Sumber Daya Manusia.
- h. Tes dan obsevasi kinerja (*Performance Test and Observation*), karena berbagai pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan, berupa tes tertulis dan peragaan, syarat tes harus *valid* dan reliabel (dapat dipercaya).
- i. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evaluation Approach*), metode ini mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang melakukan pekerjaan sejenis. Tiga metode yang biasa digunakan dari sekian banyak metode dalam pendekatan penerapan komparatif adalah sebagai berikut:

1) Metode Peringkat

Metode ini berarti seseorang menilai peringkat bagi sejumlah karyawan, mulai dari yang paling berprestasi sampai kepada yang tidak berprestasi.

2) Distribusi Terkendali (*Forced Distribution*)

Metode ini menggolongkan karyawan yang dinilai ke dalam klasifikasi yang berbeda-beda berdasarkan berbagai faktor kritikal yang berlainan seperti prestasi kerja, ketaatan, disiplin,

pengendalian biaya, dan lain sebagainya. Penilaian dari kinerja karyawan didistribusikan sepanjang kurva berbentuk lonceng.

3) Metode Alokasi Angka

Metode ini yang terjadi ialah bahwa penilai memberi nilai dalam bentuk angka kepada semua karyawan yang dinilai. Karyawan yang mendapat angka tertinggi berarti dipandang sebagai karyawan 'terbaik' dan begitu sebaliknya.

2. Metode Penilaian Berorientasi Masa Depan

Metode penilaian berorientasi masa depan menggunakan asumsi bahwa karyawan tidak lagi sebagai objek penilaian yang tunduk dan tergantung pada penyelia, tetapi karyawan dilibatkan dalam proses penilaian.

- a. Penilaian diri sendiri (*self appraisal*)
- b. Manajemen berdasarkan sasaran (*management by objective*)
- c. Penilaian secara psikologis
- d. Pusat penilaian (*assessment center*), penilaian yang dilakukan melalui serangkaian teknik penilaian dan dilakukan oleh sejumlah penilai untuk mengetahui kinerja seseorang dalam melakukan tanggung jawab yang lebih besar

2. Kesesuaian Tugas-Teknologi (*Task-Technology Fit*)

Kesesuaian tugas- teknologi berkaitan dengan perilaku seseorang menggunakan teknologi dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kebutuhan menyelesaikan tugas.

Kesesuaian Tugas-teknologi menurut Goodhue yang dikutip oleh Sunarti adalah:³⁹

“Kesesuaian tugas dan teknologi dipengaruhi oleh interaksi antara karakteristik- karakteristik: individual pemakai, teknologi yang digunakan, dan tugas yang berbasis teknologi. Kesesuaian tugas-teknologi secara lebih spesifik menunjukkan kaitan antara kebutuhan tugas, kemampuan individual dan fungsi teknologi”

Dari teori diatas dapat dijelaskan bahwa tugas secara umum diartikan sebagai segala tindakan yang dilakukan oleh individu-individu dalam memproses *input* menjadi *output*. Karakteristik tugas mencerminkan sifat dan jenis tugas yang pengerjaannya memerlukan bantuan teknologi. Sebagai alat yang mendukung pelaksanaan tugas, karakteristik teknologi informasi yang dikembangkan adalah sifat dan jenis sistem komputer yang meliputi perangkat keras, perangkat lunak dan data, serta jasa pendukung yang meliputi pelatihan, panduan pemakaian dan sebagainya.

Vessey and Galletta mendefinisikan bahwa *cognitive fit as the match between task, problem representation (e.g. mode of presentation of data) and individual problem solving skills*. (Vassey dan Galletta mendefinisikan bahwa

³⁹ Sunarti Setianingsih & Iyeh Supriatna, “Faktor Kesesuaian Tugas-Teknologi dan Pemanfaatan Teknologi Informasi serta Pengaruhnya terhadap Kinerja Akuntan Publik”. *Eksposisi: Jurnal Ekonomi, Keuangan, Perbankan dan Akuntansi*. Vol. 1, No. 2, November 2009, p 290-291.

“kesesuaian sebagai kecocokan antara tugas, representasi masalah (seperti model penyajian data) dan pemecahan masalah kemampuan individu”).⁴⁰ Goodhue mendefinisikan bahwa *TTF as the ‘extent that technology functionality matches task requirements and individual abilities’*. (Goodhue mendefinisikan “Kesesuaian tugas-teknologi adalah kecocokan fungsional teknologi dengan tugas dan kemampuan individu”) ”*Three components appear consistent across these two definitions: task, technology (which in Vessey and Galletta’s work is what provides the problem representation) and individual abilities*”. (Terdapat tiga komponen yang muncul dari kedua definisi tersebut: tugas, teknologi dan kemampuan individu)⁴¹

Menurut Goodhue and Thompson “*Definition of Task-Technology Fit :The degree to which a technology assists an individual in performing his or her portfolio of task*”. (Kesesuaian Tugas-Teknologi adalah Derajat dimana teknologi membantu individu dalam mengerjakan portofolio tugasnya).⁴²

Menurut Dishaw and Strong “*the definition of task-technology fit is the matching of the functional capability of available information technology with the activity demands of the task at hand.*” (Kesesuaian Tugas-Teknologi adalah kecocokan kemampuan fungsional dengan ketersediaan teknologi informasi dengan kebutuhan dalam aktivitas penyelesaian tugas)⁴³.

Mathieson and Keil mendefinisikan “*TTF is the extent to which a particular task can be performed effectively and efficiently with a particular*

⁴⁰Goodhue, *Fit : theory and definition “Towards a Unified Theory of Fit: Task, Technology and Individual”*, 1998.

⁴¹ *Ibid.*,

⁴² Goodhue & Thompson, *Op. Cit*, p.216

⁴³ Michael R Wade, *Information Systems Theory : Explaininh and Predicting Our Digital Society Vol.1*,p.93

technology”⁴⁴(Kesesuaian Tugas-Teknologi adalah tugas tertentu dapat dikerjakan secara efektif dan efisien menggunakan teknologi).

Menurut Klaus *et al.* “*TTF is user perception of the fit of systems and services they use base on their personal needs*” (Kesesuaian Tugas-Teknologi adalah persepsi dari kesesuaian antara sistem dan layanan yang digunakan sesuai dengan yang dibutuhkannya)⁴⁵

Lippert and Forman mendefinisikan “*TTF is The extent to which technology provides features and fits the requirements of the task*” (Kesesuaian Tugas-Teknologi adalah kesesuaian antara fitur yang disediakan oleh teknologi dan sesuai dengan yang diperlukan dalam tugas).

Jarupathirun and Zahedi mendefinisikan “*TTF is perceptions that system capabilities match with the user’s task requirements*” (Kesesuaian Tugas-Teknologi adalah persepsi dimana kemampuan sistem cocok dengan kebutuhan tugas pengguna”.⁴⁶

Sedangkan Wu *et al.* mendefinisikan “*TTF is the degree to which an organization’s information system functionally and services meet the information needs of the task*” (Kesesuaian Tugas-Teknologi adalah kesesuaian fungsi sistem informasi yang digunakan oleh perusahaan dan layanan informasi yang dibutuhkan dalam tugas).⁴⁷

Dimensi yang terdapat dalam kesesuaian tugas-teknologi menurut Goodhue, antara lain: kualitas data (akurasi), lokabilitas data, otorisasi (aksesibilitas) untuk mengakses data, kompatibilitas data, kemudahan

⁴⁴ *Ibid.*,

⁴⁵ *Ibid.*,

⁴⁶ *Ibid.*,

⁴⁷ *Ibid.*,

menggunakan *hardware* dan *software (training)*, realibilitas sistem, bantuan, presentasi.⁴⁸

Menurut David F. Gillespie & Dennis S. Mileti “*Technology : the types and patterns of activity, equipment, material and knowledge or experience used to perform tasks.*” (Teknologi: tipe-tipe dan pola-pola aktivitas, perlengkapan, bahan dan pengetahuan atau pengalaman yang digunakan untuk melaksanakan tugas-tugas).⁴⁹

Goodhue mendefinisikan teknologi sebagai alat yang digunakan oleh individu untuk membantu menyelesaikan tugas-tugas mereka. Teknologi merujuk pada sistem komputer yang terdiri dari perangkat keras, perangkat lunak dan data serta dukungan layanan yang disediakan untuk membantu para pemakai dalam menyelesaikan tugasnya.⁵⁰

Pada PT. Biro Klasifikasi Indonesia (Persero) teknologi yang digunakan untuk menunjang tugas karyawan divisi keuangan yaitu komputer yang menggunakan sistem akuntansi yang disebut *FINOPS (Financial Operating System)* yang dibangun sendiri dengan terintegrasi secara *online* baik di kantor cabang maupun di kantor pusat. Sistem ini digunakan karyawan divisi keuangan untuk membuat laporan keuangan seperti pada perusahaan pada umumnya. Mulai dari *input* transaksi sampai menghasilkan *output* yaitu laporan keuangan perusahaan.

Menurut Ramon Kaban, Komputer adalah alat yang digunakan untuk mengolah data, termasuk memproses, mendapatkan, menyusun, menyimpan,

⁴⁸ *Ibid.*, p. 94

⁴⁹ The Liang Gie, *Konsepsi Tentang Teknologi*.1984 p. 61

⁵⁰ Goodhue & Thompson, “*Task-Technology Fit and Individual Performance*”, *MIS Quarterly*, June 1995; 19: 2. ABI/INFORM Global. p.216

memanipulasi data dalam berbagai cara untuk menghasilkan informasi. Komputer itu sendiri terbagi 2 (dua) yaitu *hardware* (perangkat keras) dan *software* (perangkat lunak).”⁵¹

Kecocokan tugas dengan teknologi dapat berpengaruh dengan lokabilitas data yang berkaitan dengan kemudahan dalam menemukan data yang dibutuhkan, otoritas dalam mengakses data, ketepatan waktu dalam menyelesaikan tugas, kemudahan dalam mengoperasikan sistem, dan reliabilitas sistem.⁵² Seperti yang dikemukakan oleh Ghani yang dikutip oleh Tjhai Fung Jin mengemukakan bahwa “Pemanfaatan teknologi informasi juga dapat dihubungkan dengan faktor ketidakpastian tugas. Penggunaan perangkat teknologi informasi oleh individu dalam organisasi harus didasari oleh keinginan individu itu sendiri dan karakteristik tugas dalam masing-masing unit kerja.”⁵³

Sedangkan menurut Thompson et al yang juga dikutip oleh Tjhai Fung Jin, mengemukakan bahwa “Kesesuaian tugas berhubungan dengan kemampuan individu menggunakan PC. Dimensi ini mengukur tingkat kepercayaan individual bahwa pemanfaatan PC dapat meningkatkan Kinerja mereka.”⁵⁴

Dari teori diatas dapat diartikan bahwa seseorang tingkat kepercayaan atas kemampuannya menggunakan komputer dalam melaksanakan tugas-tugas. Sehingga kesesuaian tugas-teknologi dapat membantu penyelesaian tugasnya dengan maksimal.

⁵¹ Ramon Kaban, “Tingkat Pemanfaatan Komputer pada Masyarakat Gorontalo”. *Jurnal Penelitian Komunikasi dan Opini Publik*.

⁵² Salman Jumaili., “Kepercayaan terhadap Teknologi Sistem Informasi Baru dalam Evaluasi Kinerja Individual”, *Jurnal Ilmiah: Wahana Akuntansi* Vol. 1, No. 2, 2006.

⁵³ Tjhai Fung Jin., *Op. Cit.*, p.4

⁵⁴ *Ibid.*,

Sedangkan menurut Jurnal, “kesesuaian tugas-teknologi merupakan Pemanfaatan teknologi oleh pemakainya dapat mendukung tugas-tugas yang dilaksanakan. Tugas tertentu memerlukan fungsi teknologi tertentu. senjangan antara kebutuhan tugas dengan fungsi teknologi akan mempengaruhi kesesuaian antara keduanya.”⁵⁵

Menurut Guimares dan Ramanujam, Lee, Strassman dalam Nur Indriantoro:⁵⁶

“ Penerapan TI dalam suatu organisasi mendorong terjadinya perubahan revolusioner terhadap perilaku individu dalam bekerja, dan dalam konteks penggunaan PC, kemungkinan seseorang mempunyai keyakinan bahwa penggunaan komputer akan memberikan manfaat bagi dirinya dan pekerjaannya.”

Kesesuaian tugas- teknologi juga berkaitan dengan pemahaman individu mengenai teknologi yang digunakan. Seperti yang dikemukakan oleh Mortensen, bahwa:⁵⁷

“Teknologi informasi telah menjadi suatu komponen yang tidak terpisahkan dari mekanisme kantor. Walaupun banyak program yang tersedia, namun akan sulit sekali jika digabungkan dengan personel yang tidak terlatih. Pemahaman secara lengkap dari sistem merupakan kunci dari efektivitas penggunaan sistem tersebut.”

⁵⁵ Teddy Jurnal, “Pengaruh Faktor Kesesuaian Tugas-Teknologi dan Pemanfaatan TI terhadap Kinerja Akuntan Publik.” *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 5, No. 2, Mei 2002. p.

⁵⁶ Ramon Kaban., *Op. Cit.*, p. 5

⁵⁷ Tjhai Fung Jin., *Op. Cit.*, p. 3

Sedangkan Sunarti mengemukakan bahwa “teknologi dengan fungsionalitas yang selaras dengan tuntutan yang ada dalam tugas dan kemampuan individu akan membantu penyelesaian tugas dengan lebih cepat, lebih efektif, dan lebih akurat.”⁵⁸

Goodhue dalam Jurnal mengemukakan teori dasar yang lebih umum mengenai kesesuaian antara tugas, sistem, karakteristik individual dan kinerja menyimpulkan bahwa Teknologi Informasi mempunyai pengaruh terhadap kinerja jika ada kesesuaian antara fungsionalitas dengan kebutuhan tugas pemakainya.”⁵⁹

Goodhue dan Thompson dalam Tjhai Fung Jin mengungkapkan bahwa “Kinerja individual yang dicapai berkaitan dengan pencapaian serangkaian tugas-tugas individu dengan dukungan teknologi informasi yang ada.”⁶⁰

Goodhue dan Thompson dalam Salman Jumaili mengungkapkan bahwa kecocokan tugas teknologi akan mengarahkan individu untuk mencapai kinerja yang lebih baik.”⁶¹

Thompson *et al* dalam Teddy Jurnal & Bambang Supomo menyatakan bahwa “kesesuaian tugas (*job fit*) berhubungan dengan kemampuan individu menggunakan PC dapat meningkatkan kinerja mereka.”⁶²

DeLone dan McLean dalam Tjhai Fung Jin juga mengemukakan bahwa “baik pemanfaatan maupun perilaku pemakai mengenai teknologi akan mempengaruhi kinerja individual dengan menjelaskan faktor kecocokan

⁵⁸ Sunarti. *Loc. Cit.*,

⁵⁹ Teddy Jurnal & Bambang Supomo. *Loc. Cit.*, p. 215

⁶⁰ Tjhai Fung Jin., *Op. Cit.*, p. 4

⁶¹ Salman Jumaili., *Op. Cit.*, p. 140

⁶² Teddy Jurnal & Bambang Supomo., *Op. Cit.*, p. 219

tugas-teknologi (*Task-Technology Fit*) yang menguraikan bagaimana teknologi dapat mempengaruhi kinerja.”⁶³

Sugeng dan Indriantoro dalam Jurnal “bahwa untuk memprediksi dampak kinerja individual yang ditimbulkan oleh teknologi informasi harus memasukkan faktor kesesuaian tugas-teknologi dan pemanfaatan teknologi.”⁶⁴ Sedangkan menurut Adnyana dalam Jurnal “Bahwa kinerja akuntan dapat dipertahankan atau lebih ditingkatkan dengan memasukkan faktor kesesuaian tugas-teknologi dan pemanfaatan teknologi.”⁶⁵

B. Kerangka Berpikir

Kinerja merupakan suatu cara untuk menuju tercapainya tujuan perusahaan, oleh karena itu perlu diupayakan untuk meningkatkan kinerja. Kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan yang pada akhirnya akan menentukan keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan.

Pengertian kinerja sering diartikan sebagai kinerja karyawan ataupun hasil kerja. Kinerja mempunyai makna luas, bukan hanya menyatakan hasil kerja, tetapi bagaimana proses pekerjaan dilaksanakan. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil kerja yang dicapai dalam pekerjaan tersebut.

Kinerja pada dasarnya merupakan suatu hasil kerja dari setiap usaha yang dilakukan karyawan dalam perusahaan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dalam hal ini karyawan berfungsi sebagai tenaga pelaksana operasional yang merupakan roda penggerak bagi jalannya perusahaan dalam mencapai tujuan dan keberhasilan perusahaan.

⁶³ Tjhai Fung Jin, *Op. Cit.*, p. 6

⁶⁴ Teddy Jurnal & Bambang Supomo., *Op. Cit.*, p. 221

⁶⁵ *Ibid.*,

Hal- hal yang dapat meningkatkan kinerja seorang karyawan adalah kesesuaian tugas-teknologi. Kesesuaian tugas-teknologi merupakan komponen yang menunjukkan adanya kesesuaian antara penyelesaian tugas dengan menggunakan teknologi dalam melaksanakan pekerjaannya.

Kesesuaian tugas-teknologi merupakan hal penting yang didasari pada, keterampilan atau kemampuan pengguna dalam menggunakan teknologi tersebut, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan baik dan maksimal.

Karyawan yang memanfaatkan teknologi komputer lebih dimungkinkan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan baik, sehingga berdampak baik pada peningkatan kinerja.

C. Perumusan Hipotesis

Berdasarkan kerangka berpikir yang telah dikemukakan diatas, maka hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut: Terdapat hubungan yang positif antara kesesuaian tugas-teknologi (*task-technology fit*) dengan kinerja karyawan. Sehingga jika menggunakan teknologi sesuai dengan tugasnya dalam melaksanakan pekerjaan, maka semakin tinggi kinerja seorang karyawan. Sebaliknya jika menggunakan teknologi tidak sesuai dengan tugasnya dalam melaksanakan pekerjaan, maka akan semakin rendah kinerja seorang karyawan.

