

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Kinerja

a. Pengertian Kinerja

Kinerja berasal dari kata *to perform* yang artinya melakukan suatu kegiatan dan menyempurnakan sesuai dengan tanggung jawabnya dengan hasil seperti yang diharapkan. Sementara itu dalam praktek manajemen sumber daya manusia banyak terminologi yang muncul dengan kata kinerja yaitu evaluasi kinerja (*performance evaluation*), dikenal juga dengan istilah penilaian kinerja (*performance appraisal, performance rating, performance assessment, employe evaluation, rating, efficiency rating, service rating*) pada dasarnya merupakan proses yang digunakan organisasi untuk mengevaluasi *job performance*.

Menurut para ahli kinerja dirumuskan menjadi berikut: Stoner, 1989 dalam bukunya *Management* mengemukakan bahwa kinerja adalah fungsi dari motivasi, kecakapan, dan persepsi peranan. Bernardin (dalam bukunya Ahmad S. Ruky) mendefinisikan kinerja sebagai pencatatan hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan atau kegiatan tertentu selama kurun waktu tertentu. Handoko dalam bukunya *Manajemen Personalia dan Sumber Daya* mendefinisikan kinerja sebagai proses di mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja



karyawan. Prawiro Suntoro, 1999 (dalam bukunya Merry Anoraga Pandji) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dalam rangka mencapai tujuan organisasi dalam priode waktu tertentu.

Kinerja adalah suatu hasil prestasi kerja optimal yang dilakukan oleh seseorang ataupun kelompok ataupun badan usaha. Pengukuran kinerja secara tradisional adalah pengukuran kinerja yang berorientasi kepada bidang keuangan dan kemampuan untuk mendapatkan laba. Suatu organisasi dikatakan mempunyai kinerja yang baik kalau dalam laporan keuangannya mendapat keuntungan, sesuai dengan target yang telah ditetapkan sebelumnya (Muhyadi, 1989).

Kinerja pegawai dalam organisasi mengarah kepada kemampuan pegawai dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang pegawai masuk dalam tingkatan kinerja tertentu. Kinerja merupakan kombinasi antara kemampuan dan usaha untuk menghasilkan apa yang dikerjakan. Supaya menghasilkan kinerja yang baik seseorang harus memiliki kemampuan, kemauan usaha agar serta setiap kegiatan yang dilaksanakan tidak mengalami hambatan yang berat dalam lingkungannya., Berry dan Houston dalam Kasim, (1993).

Menurut Mahsun (2006), bahwa kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program,



kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi yang tertuang dalam perencanaan strategi organisasi. Sedangkan Simanjuntak (2005), menyatakan bahwa kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu dalam rangka mewujudkan pencapaian hasil untuk mencapai tujuan organisasi.

Robbins (1994), menyatakan kinerja sebagai fungsi interaksi antara kemampuan atau *ability*. (A), Motivasi atau *Motivation*. (M) dan kesempatan atau *opportunity*.(O), yaitu: $Kinerja = f(A, M, O)$. Artinya, kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan.

a. Penilaian Kinerja dan Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang pegawai apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan penilaian hasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang bertugas untuk melakukan penilaian hasil kerja karyawan yang disebut manajemen kinerja. Meskipun kinerja memfokuskan perhatiannya pada prestasi kerja karyawan dan objek pembahasannya sama yaitu prestasi kerja karyawan. Program manajemen kerja yang mempunyai ruang lingkup yang besar dan menjamah semua elemen yang didayagunakan untuk meningkatkan kinerja organisasi. Penilaian kinerja mengacu kepada suatu sistem formal dan terstruktur yang digunakan untuk mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan



pekerjaan, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran. Dengan demikian penilaian prestasi adalah merupakan hasil kerja karyawan dalam lingkup tanggung jawabnya. Penilaian kinerja karyawan dapat diartikan sebagai sebuah mekanisme yang baik untuk mengendalikan karyawan. Penilaian kinerja karyawan yang dilakukan dengan benar akan menguntungkan organisasi karena adanya kepastian bahwa upaya-upaya individu memberikan kontribusi kepada fokus strategik perusahaan. (Rivai, 2006).

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses dengannya organisasi mengevaluasi pelaksanaan kerja individu. Dalam penilaian kinerja dinilai kontribusi kepada organisasi selama periode waktu tertentu. Umpan balik kinerja (*performance feedback*) memungkinkan karyawan mengetahui seberapa baik mereka bekerja jika dibandingkan dengan standar-standar organisasi. Penilaian kinerja adalah tentang kinerja karyawan dan akuntabilitas. Dalam dunia yang bersaing secara global, organisasi yang menuntut kinerja yang tinggi.

Menurut Kaplan dan Northon (1996) ada 4 perspektif dalam penilaian kinerja suatu perusahaan, yaitu: (1) Perspektif keuangan, terdiri dari: pertumbuhan pendapatan, pertumbuhan produktivitas, penghematan biaya dan pemanfaatan aktiva; (2) Perspektif proses bisnis internal, yaitu: meningkatkan inovasi, proses operasi, pelayanan purna jual; (3) Perspektif pelanggan, terdiri dari: kepuasan pelanggan, akuisisi pelanggan (sejauh mana organisasi dapat menarik pelanggan), retensi pelanggan, pangsa

pasar, kemampulabaan pelanggan; (4)Perpektif pembelajaran dan pertumbuhan, yaitu: meningkatkan kapabilitas personil, meningkatkan kapabilitas sistem informasi serta motivasi, pemberdayaan dan keselarasan.

Menurut Mangkuprawira (2002), bahwa, .penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan organisasidalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang. Apabila hal itu dilakukan dengan benar maka para karyawan, penyelia mereka, departemen sumber daya manusia dan organisasiakhirnya akan memperoleh keuntungan dengan jaminan bahwa upaya para individu karyawan mampu berkontribusi pada *focus strategic* perusahaan. Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja karyawan. Departemen SDM menggunakan informasi yang dikumpulkan melalui penilaian kinerja untuk mengevaluasi keberhasilan kegiatan rekrutmen, seleksi, orientasi penempatan, pelatihan/pengembangan dan kegiatan lainnya..

Lebih lanjut Rahman (2009), menguraikan bahwa: .penilaian kinerja (*performance appraisal*) adalah proses mengevaluasi seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka jika dibandingkan dengan seperangkat standar, dan kemudian mengomunikasikan informasi tersebut kepada karyawan. Penilaian kinerja juga disebut pemeringkatan karyawan, evaluasi karyawan, tinjauan kinerja, evaluasi kinerja, dan penilaian hasil. Penilaian kinerja digunakan secara luas untuk mengelola upah dan gaji,

memberikan umpan balik kinerja, dan mengidentifikasi kekuatan dan kelemahan karyawan individual.

Kreitner dan Kinicki (2003), mengutarakan untuk pengukuran kinerja atau hasil kerja dari seseorang karyawan digunakan sebuah daftar pertanyaan yang berisikan beberapa dimensi tentang hasil kerja atau kinerja. Ada 6 (enam) kriteria untuk menilai kinerja karyawan (Kreitner dan Kinicki, 2003) yaitu:

- 1) *Quality* Adalah sebagai "*the degree to which the process or either conforming to some ideal way performing the activity or fulfilling the activity.s intended purpose*". Ini berarti *quality* berarti suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang telah dicapai dari suatu pekerjaan yang mendekati kesempurnaan.
- 2) *Quantity* Yaitu "*the amount produced, expressed in such term as dollar value, number of unit or number of completed activity cyler*" artinya *quantity* merupakan jumlah yang diproduksi yang dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produksi ataupun dalam jumlah siklus aktivitas yang telah terselesaikan.
- 3) *Timeliness* Yaitu "*the degree to which an activiy completed, or a result produced, at the earliest time desirable from the stand points of both coordinating with the outputs of other and maximizing the time available for ather activities*", ini berarti *timeliness* merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat terselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.



- 4) *Cost effectiveness* Yaitu "*the degree to which the use of organization resources (eg: human, monetary, technological, material) is maximized in the sense of getting the highest gain or reduction in loss form each unit instead of use of resource*", ini berarti *cost effectiveness* merupakan suatu tingkatan yang paling maksimal dari penggunaan sumber daya (manusia, keuangan, teknologi) yang dimiliki organisasi untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal atau mengurangi kerugian dari masing-masing unit atau sebagai pengganti dari penggunaan sumber daya.
- 5) *Need for supervision* Yaitu "*the degree to which a performer can carry out a job function without either having to request supervisory intervention to prevent an adverse outcome*", ini berarti *need for supervision* merupakan suatu tingkatan di mana seseorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bimbingan atau campur tangan dari penyelia.
- 6) *Interpersonal impact* Yaitu "*the degree to which a performer promotes feelings selfesteem, goodwill, and cooperation among coworkers and subordinates*", ini berarti *interpersonal impact* merupakan suatu tingkatan keadaan di mana karyawan dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, berbuat baik dan kerjasama antar rekan sekerja.

Secara umum kriteria yang digunakan adalah kualitas, kuantitas, waktu yang digunakan, jabatan yang dipegang, absensi dan ketenangan

dalam melaksanakan pekerjaan. Kriteria mana yang digunakan adalah berbeda antara pekerjaan yang satu dengan yang lain, jadi pengukuran kinerja tergantung pada jenis pekerjaan dan apa yang dihasilkan oleh organisasi atau institusi yang berkepentingan.

Pelaksanaan penilaian kinerja itu sendiri bermanfaat bagi pihak manajemen organisasi dalam mengambil berbagai kebijakan, karena penilaian yang dilakukan dapat menjelaskan tingkatan-tingkatan kinerja pegawai dalam organisasi. Tingkatan kinerja ini dikelompokkan kedalam tingkat kinerja tinggi, menengah atau rendah, sesuai target atau di bawah target.

Menurut Siagian (2002) bahwa penilaian kinerja bermanfaat untuk : Perbaikan prestasi kinerja, Penyesuaian kompensasi, Keputusan penempatan, Kebutuhan latihan dan pengembangan, Perencanaan dan pengembangan karir, Memperbaiki penyimpangan proses *staffing*, Mengurangi ketidakakuratan informasi, Memperbaiki kesalahan desain pekerjaan, Kesempatan kerja yang adil, Membantu menghadapi tantangan *external*.

Dengan adanya penilaian kinerja dapat diketahui secara tepat apa yang sedang dihadapi dan target apa yang harus dicapai. Melalui penilaian kinerja dapat disusun rencana, strategi dan menentukan langkah-langkah yang perlu diambil sehubungan dengan pencapaian tujuan karir yang diinginkan. Bagi pihak manajemen, penilaian kinerja sangat membantu

dalam mengambil keputusan seperti promosi, pengembangan karir, mutasi, PHK, penyesuaian kompensasi, dan kebutuhan pelatihan.

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Suwarsono (2004), bahwa kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin menjadi kunci pendorong bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak.

Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari karyawan mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja seseorang tergantung pada kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang diperoleh. Lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin menjadi kunci pendorong bagi karyawan untuk menghasilkan kinerja puncak. Suwarsono (2004).

Kinerja ditentukan oleh faktor-faktor tersebut. (Rahman, 2009), menyatakan bahwa .kesempatan pengembangan karir yang adil dan transparan dan kepemilikan kemampuan teknis dapat meningkatkan kinerja karyawan.

Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (2000) yang merumuskan : *Human Performance = Ability x Motivatio, Ability = Knowledge x Skill, Motivation = Attitude x Situation.*



Faktor Kemampuan (*Ability*), secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri atas kemampuan potensi pendidikan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), dengan kata lain pendidikan yang memadai dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

Faktor Motivasi (*Motivation*) diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Sikap mental karyawan yang pro dan positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja maksimal.

Menurut Henry Simamora (1995), kinerja (*performance*) dipengaruhi 3 faktor yaitu :1)Faktor Individual, terdiri dari : kemampuan dan keahlian, latar belakang. 2)Faktor Psikologis, terdiri dari : pembelajaran,*personality* dan motivasi. 3)Faktor Organisasi, terdiri dari :penghargaan, *job design* dan kepemimpinan. Dengan kata lain, kinerja individu adalah hasil :1). Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan, keahlian, dan latar belakang) dan faktor psikologis (pembelajaran, motivasi, dan *personality*). 2). Upaya kerja (*work effort*), yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu. 3). Dukungan

Organisasi, yang memberikan kesempatan kepada karyawan untuk berbuat sesuatu.

c. Motivasi Kerja

Menurut Hasibuan (1999) menyebutkan bahwa motivasi kerja adalah pemberian daya penggerak yang menciptakan kegairahan kerja seseorang, agar mereka mau bekerja sama, bekerja efektif dan terintegrasi dengan segala daya upayanya untuk mencapai kepuasan. Senada dengan definisi di atas, Siagian (1996) mengemukakan bahwa motivasi sebagai daya pendorong yang mengakibatkan seorang anggota organisasi mau dan rela untuk menggerakkan kemampuannya (dalam bentuk keahlian atau keterampilan) tenaga dan waktunya untuk menyelenggarakan berbagai kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya dan menunaikan kewajibannya, dalam rangka pencapaian tujuan dan berbagai sasaran organisasi yang telah ditentukan sebelumnya. Motivasi juga merupakan usaha-usaha yang dapat menyebabkan seseorang atau kelompok orang tertentu bergerak melakukan sesuatu karena ingin mencapai tujuan yang dikehendaknya atau mendapatkan kepuasan dengan perbuatannya.

Motivasi merupakan salah satu unsur yang mempunyai peranan dalam meningkatkan kinerja (*performance*). Motivasi adalah dorongan seseorang untuk melakukan suatu tindakan karena orang tersebut ingin melakukannya juga. Jika seseorang didorong, mereka akan bereaksi untuk menekan. Mereka bereaksi, sebab mereka merasa bahwa mereka harus

melakukan. Bagaimanapun juga, jika mereka dimotivasi, maka mereka akan membuat pilihan positif untuk melakukan sesuatu, sebab mereka melihat bahwa aksi tersebut sangat berarti bagi mereka. Aksi mereka, sebagai contoh, dapat memuaskan beberapa dari kebutuhan-kebutuhan mereka (Chung, 1987).

d.1. Teori Kebutuhan

Kebutuhan dapat didefinisikan sebagai suatu kesenjangan/pertentangan yang dialami antara suatu kenyataan dengan dorongan yang ada dalam diri. Apabila pegawai kebutuhannya tidak terpenuhi maka pegawai tersebut akan menunjukkan perilaku kecewa. Sebaliknya, jika kebutuhannya terpenuhi maka pegawai tersebut akan memperlihatkan perilaku yang gembira sebagai manifestasi dari rasa puasnya. Abraham Maslow (1992), mengemukakan bahwa secara teoritis motivasi terbentuk karena manusia memiliki lima kategori kebutuhan pokok, yaitu sebagai berikut :

1) Kebutuhan fisik (*Physiological needs*), yaitu kebutuhan untuk makan, minum, perlindungan fisik, bernapas, seksual. Kebutuhan ini merupakan kebutuhan tingkat terendah atau disebut pula sebagai kebutuhan yang paling dasar.

Di dalam mengatasi kebutuhan fisik terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain :

a. Tingkat upah atau gaji, istilah system penggajian (*remuneration*) mengandung pengertian suatu penghargaan (*reward*), pembayaran



- (*payment*), atau penggantian biaya (*reimbursement*) sebagai imbalan kerja atau balas jasa. *Remuneration* lazimnya berupa upah (*wages*) atau gaji (*salary*). Upah lazim digunakan bagi para pekerja, sedangkan gaji digunakan bagi para pegawai atau pejabat. Menurut Buchari, (1989), mengenai upah atau gaji ada juga yang membaginya menjadi 2, yaitu: pertama, Pembayaran berdasarkan satuan hasil kerja dan kedua pembayaran berdasarkan satuan waktu. Berdasarkan perbedaan ini maka lazimnya upah dibayarkan atas dasar apa yang dihasilkan pekerja selama waktu tertentu. Sebaliknya gaji dibayarkan atas dasar satuan waktu (bulan, tahun) selama pegawai itu menjabat atau bekerja dengan kata lain, gaji berupa pembayaran terhadap pekerjaannya atau jabatan.
- b. Tunjangan sosial, merupakan imbalan tak langsung, dapat berupa asuransi, dana pensiun, *holiday pay*, kesehatan, hari raya, dan sebagainya. Menurut Darma (1996) menguraikan sebagai berikut: “Tunjangan sosial menyatakan bentuk kompensasi yang tidak langsung yang dilakukan untuk meningkatkan kualitas dari kehidupan untuk pekerja”. Dengan menambah kualitas dan kehidupan kerja, jaminan sosial ini diharapkan untuk meningkatkan kerja sama dan kinerja di antara para pekerja.
- 2) Kebutuhan akan rasa aman (*Safety needs*), apabila kebutuhan fisiologis relatif telah terpenuhi, maka akan muncul seperangkat kebutuhan-kebutuhan baru, yang kurang lebih dapat kita kategorikan dalam

kebutuhan-kebutuhan akan keselamatan (keamanan, kemantapan, ketergantungan, perlindungan, kebebasan dari rasa takut, cemas, dan kekalutan; kebutuhan akan struktur, ketertiban, hukum, batas-batas kekuatan pada diri pelindung, dan sebagainya).

Di dalam mengatasi kebutuhan akan rasa aman terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain :

- a. Jaminan keamanan dan keselamatan kerja, adanya rasa aman atau jaminan akan pekerjaannya (*job security*), jika terjadi sesuatu atas diri pekerja. Mengenai hal ini Flippo (1971) menguraikan sebagai berikut: “Dengan adanya peningkatan keamanan pekerja, dapat memberikan sumbangan terhadap usaha meningkatkan kinerja pekerja”. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa keselamatan dan keamanan merupakan usaha untuk dapat memberi ketentraman akan adanya ketidakpastian di masa yang akan datang, misalnya ketidakpastian akan pekerjaannya.
- b. Fasilitas (perlengkapan kerja), fasilitas adalah sarana untuk melancarkan pelaksanaan fungsi, dan memberikan kemudahan dalam bekerja selain itu fasilitas juga berhubungan dengan kemampuan dari seseorang untuk menggunakan fasilitas tersebut (Ivancevich, 1993).
- c. Perjanjian kontrak kerja, merupakan suatu kesepakatan antara pihak perusahaan dan pekerja dimana yang di dalamnya dijelaskan

masalah kejelasan status pekerjaan dan hal-hal penting lainnya.
(Handoko, 1995).

d. Kebijakan-kebijakan perusahaan, merupakan suatu arah yang ditentukan untuk dipatuhi dalam proses kerja atau dalam suatu perusahaan. Kebijakan yang ditetapkan manajemen menuntut partisipasi dan kerja sama dari semua pihak. Setiap pekerja diberikan arahan dan pemikiran yang akan membantunya dalam mencapai sasaran dan hasil yang diinginkan. Setiap kebijakan mengandung sasaran jangka panjang dan ketentuan yang harus dipatuhi setiap kategori fungsionaris perusahaan (Ivancevich, 1993).

3) Kebutuhan sosial (*Social needs*), Apabila kebutuhan-kebutuhan fisiologis dan keamanan telah cukup terpenuhi, maka akan muncul kebutuhan-kebutuhan akan cinta, rasa kasih sayang, dan asa memiliki. Seseorang akan haus akan tata hubungan yang penuh rasa enggan orang-orang pada umumnya, yakni akan suatu tempat dalam kelompok atau keluarganya, dan ia akan berikhtiar lebih keras lagi untuk mencapai tujuan ini.

Di dalam mengatasi kebutuhan sosial terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain :

a. Hubungan sosial, merupakan kebutuhan yang diakui oleh lingkungannya, penerimaan teman sejawat, dan kesempatan dalam masyarakat.

- b. Lingkungan atau iklim kerja, lingkungan kerja dapat diartikan juga dalam iklim atau suasana kerja yang berhubungan dengan hubungan antar manusia (*human relation*), tetapi juga dapat diartikan suasana dalam arti fisik, tempat kerja yang luas, bersih, sehat, dan membuat karyawan merasa betah bekerja, dimana dapat mempengaruhi disiplin dan kinerja kerja. Lingkungan kerja yang menyenangkan mungkin dapat menjadi kunci pendorong bagi para pekerja untuk menghasilkan kinerja puncak. Dimana suasana lingkungan kerja juga dapat diartikan sebagai serangkaian sifat lingkungan kerja yang dapat diukur berdasarkan persepsi kolektif dari orang-orang yang hidup dan bekerja di dalam lingkungan tersebut, dan diperhatikan untuk mempengaruhi motivasi serta perilaku mereka (Pandji, 1995).
- c. *Work crew*, merupakan perseorangan atau grup yang dapat membantu pekerja lainnya dalam menyelesaikan suatu pekerjaan sesuai dengan jadwal yang telah ditentukan (Suwarsono, 2004).
- d. Sanksi, merupakan suatu tindakan administrasi sebagai ganjaran atau hukuman akibat kinerja yang tidak baik, hasil pekerjaan yang kurang memenuhi syarat dimana hal tersebut dapat menjadi suatu dorongan pekerja untuk bekerja lebih baik (Ivancevich, 1993).
- 4) Kebutuhan akan penghargaan (*Esteem needs*), Maslow (1992) mengatakan dalam bukunya bahwa: “Semua orang dalam masyarakat (dengan beberapa pengecualian patologis) mempunyai kebutuhan atau



menginginkan penilaian terhadap dirinya yang mantap, mempunyai dasar yang kuat dan biasanya bermutu tinggi, akan rasa hormat atau harga diri, dan penghargaan akan orang-orang lain. Karenanya, kebutuhan tersebut dapat diklasifikasikan dalam dua perangkat tambahan”. Yakni yang pertama, keinginan akan kekuatan, akan prestasi, akan kecukupan, akan keunggulan dan kemampuan, akan kepercayaan pada diri sendiri dalam menghadapi dunia, dan akan kemerdekaan dan kebebasan. Kedua, kita memiliki apa yang dapat kita katakan hasrat akan nama baik atau gengsi, prestise (yang dirumuskan sebagai kehormatan dan penghargaan dari orang lain), status, ketenaran dan kemuliaan, dominasi, pengakuan, perhatian.

Di dalam mengatasi kebutuhan akan penghargaan terdapat hal-hal yang perlu diperhatikan antara lain :

- a. Penghargaan, wajar jika seorang tenaga kerja atau karyawan yang telah berusaha dan bekerja ingin dihargai oleh atasannya. Ditinjau dari segi kebutuhan (*needs*) penghargaan atas prestasi atau jasa seseorang merupakan salah satu kebutuhan manusia. Menurut Abraham Maslow (1992) kebutuhan tersebut terletak pada urutan keempat yaitu yang disebut sebagai *self-esteem*. Mengenai wujud penghargaan dalam lingkungan kerja, dapat dibedakan menjadi dua, yaitu: penghargaanafisik dan penghargaan non fisik. Dimana akan dijelaskan sebagai berikut:

- (1) Penghargaan fisik adalah suatu penghargaan yang diberikan dalam bentuk benda, dan pada umumnya sangat diharapkan oleh pekerja yang kebetulan keadaan sosial ekonominya rendah.
- (2) Penghargaan non fisik merupakan suatu penghargaan yang dapat diartikan cukup luas, karena dapat mencakup semua hal yang berhubungan dengan kepuasan rohani seseorang dari segi kemanusiaan.
 - b. Kepercayaan dari atasan, untuk mencapai suatu hasil pekerjaan yang bagus maka pekerja harus mampu menunjukkan suatu hasil nyata yang dapat dilihat secara langsung oleh atasan sehingga dapat memperoleh suatu kepercayaan dalam menangani pekerjaan tertentu, dimana untuk memperoleh kepercayaan tersebut diharapkan mempunyai sikap kejujuran, keterbukaan, dan integritas (Sudita, 1997).
 - c. Status, merupakan suatu kejelasan kedudukan di suatu perusahaan untuk setiap infrastruktur yang ada di perusahaan tersebut baik itu formal maupun informal (Ivancevich, 1993).
 - d. Kemampuan diri sendiri (*skills*), kemampuan atau keahlian bisa mendominasi terhadap orang dan sesuatu, tetapi keahlian bisa juga berarti suatu tingkat tertentu dari kecakapan. Keahlian pribadi merupakan suatu kedisiplinan dalam mengklarifikasikan secara kontinu dan memperdalam sisi pribadi kita, memfokuskan

energi kita, atau mengembangkan kesadaran, dan melihat realitas secara objektif (As'ad, 1991).

- e. Promosi, adalah semacam penghargaan terhadap hasil pekerjaan seseorang yang telah berusaha, dan merupakan suatu peluang bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja mereka untuk memperoleh promosi tersebut. Biasanya hal tersebut dapat berupa peningkatan upah atau gaji, dan dapat juga berupa peningkatan jabatan (As'ad, 1991).

5) Kebutuhan akan aktualisasi diri (*Self-Actualizatiton*), sekalipun semua kebutuhan di atas telah terpenuhi, kita masih sering merasa(walaupun tidak selalu) bahwa akan segera berkembang suatu perasaan tidak puas dan kegelisahan yang baru, kecuali orang itu melakukan apa yang secara individual, sesuai dengan keinginannya. Seseorang yang ingin menjadi sesuatu harus berusaha, ia harus jujur terhadap sifatnya sendiri. Kebutuhan ini dapat kita sebut juga sebagai perwujudan diri.

d. Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri atas kemampuan potensi pendidikan (*knowledge*) dan keterampilan (*skill*), dengan kata lain pendidikan yang memadai dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.

Menurut Chaplin *ability* (kemampuan, kecakapan, ketangkasan, bakat, kesanggupan) merupakan tenaga (daya kekuatan) untuk melakukan suatu perbuatan. Sedangkan menurut Robbins kemampuan bisa merupakan

kesanggupan bawaan sejak lahir atau merupakan hasil latihan atau praktek. Adapula pendapat lain menurut Akhmat Sudrajat adalah menghubungkan kemampuan dengan kata kecakapan. Setiap individu memiliki kecakapan yang berbeda-beda dalam melakukan suatu tindakan. Kecakapan ini mempengaruhi potensi yang ada dalam diri individu tersebut. Proses pembelajaran yang mengharuskan siswa mengoptimalkan segala kecakapan yang dimiliki.

e.1. Dukungan Organisasional

Dukungan organisasional lebih kepada bagaimana suatu organisasi mampu memenuhi kebutuhan tiap-tiap karyawan sehingga dapat menjadi nilai motivasi tersendiri yang dimiliki oleh karyawan organisasi tersebut. Menurut Mifta (2000) , kegiatan organisasi atau manajemen yang ditujukan untuk peningkatan kinerja karyawan ada 3 cara, yaitu :

1. Peningkatan melalui pendidikan dan pelatihan

a. Pendidikan

Suatu kegiatan untuk meningkatkan pengetahuan umum seseorang di dalamnya peningkatan penguasaan teori dan ketrampilan memutuskan terhadap persoalan yang menyangkut kegiatan pencapaian tujuan.

b. Pelatihan

Pelatihan adalah peningkatan pengetahuan dan kemampuan dalam menjalankan pekerjaan tertentu dan merupakan beban penting bagi organisasi dimana pekerjaan itu berada.

2. Peningkatan melalui Promosi

a. Pengertian Promosi

Promosi adalah perubahan kedudukan seseorang dalam rangka susunan jabatan yang lebih tinggi dari keadaan semula baik ditinjau dari segi tanggung jawab, syarat-syarat maupun penghasilan (Mifta, 2000).

b. Tujuan dan Manfaat Promosi

- (1) Memungkinkan perusahaan untuk mendayagunakan keahlian keahlian dan kemampuan karyawan setinggi mungkin.
- (2) Memotivasi para karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.
- (3) Menyebabkan efisiensi organisasional yang lebih besar dan tingkat moral kerja karyawan yang tinggi.

3. Peningkatan Melalui Transfer.

Transfer adalah perpindahan dari tempat kerja yang satu ke tempat kerja yang lain tanpa disertai perubahan kelas pekerjaan atau penghasilan dan juga tidak disyaratkan kualifikasi kemampuan atau kecakapan yang lebih tinggi dari yang sekarang (Mifta, 2000).

B. Sumber Daya Manusia

a. Peranan Sumber Daya Manusia

Salah satu masalah besar bagi organisasi adalah menemukan SDM yang profesional dan terampil dalam waktu yang instan, baik dari segi teknologi, terlebih lagi dari segi manajerial. Jika permasalahan-permasalahan SDM tersebut tidak diperbaiki, maka hal ini akan berdampak negatif terhadap produktivitas, efisiensi dan daya saing



perusahaan. Oleh sebab itu, salah satu tujuan dan strategi organisasi adalah mengembangkan kemampuan teknologi, manajerial, dan profesionalisme dari sumber daya manusia, Serta peningkatan produktivitas dengan meningkatkan *value-added contents* dari produk dan atau jasa lebih cepat dari pesaing-pesaingnya.

Pada saat ini sektor konstruksi mulai menyadari pentingnya pengelolaan sumber daya manusia untuk meningkatkan kinerja perusahaan, tetapi masih harus menghadapi banyak kesulitan dalam pelaksanaan manajemen dan pengembangan sumber daya manusia. Terdapat beberapa hal yang merupakan penyebab terjadinya kesulitan tersebut. Pertama, tingkat pendidikan rata-rata pekerja sektor konstruksi dibandingkan banyak sektor lainnya. Kedua, tidak tetapnya jumlah tenaga kerja yang digunakan karena kebutuhan tenaga kerja berubah-ubah. Ketiga, adanya alasan-alasan subyektif dan obyektif yang membatasi partisipasi pekerja. Alasan subyektif yaitu karakteristik dari prosedur produksi, bahan, dan teknologi yang tidak memberikan banyak kesempatan bagi pekerja untuk membuat keputusan. Alasan obyektif adalah pandangan manajemen bahwa mesin dan manual kerja lebih penting daripada pekerja. Keempat, sistem subkontrak yang banyak diterapkan dalam industri konstruksi menyebabkan tidak ada pihak yang mengambil tanggung jawab untuk melakukan pelatihan dan pengembangan pekerja (Sondang, 2002).

Selain keempat hal tersebut diatas, ada beberapa permasalahan

pada sumber daya manusia yang membuat kegagalan organisasi antara lain: buruknya kualitas karyawan, sikap dan pola pikir negatif dari para pegawai yang sudah berakar kuat dalam perusahaan, tingginya perputaran karyawan yang berbiaya besar dan beralihnya karyawan-karyawan penting ke organisasi pesaing, serta faktor-faktor lainnya meliputi buruknya program jaminan insentif bagi karyawan (Husein, 2003).

b. Manajemen Sumber Daya Manusia

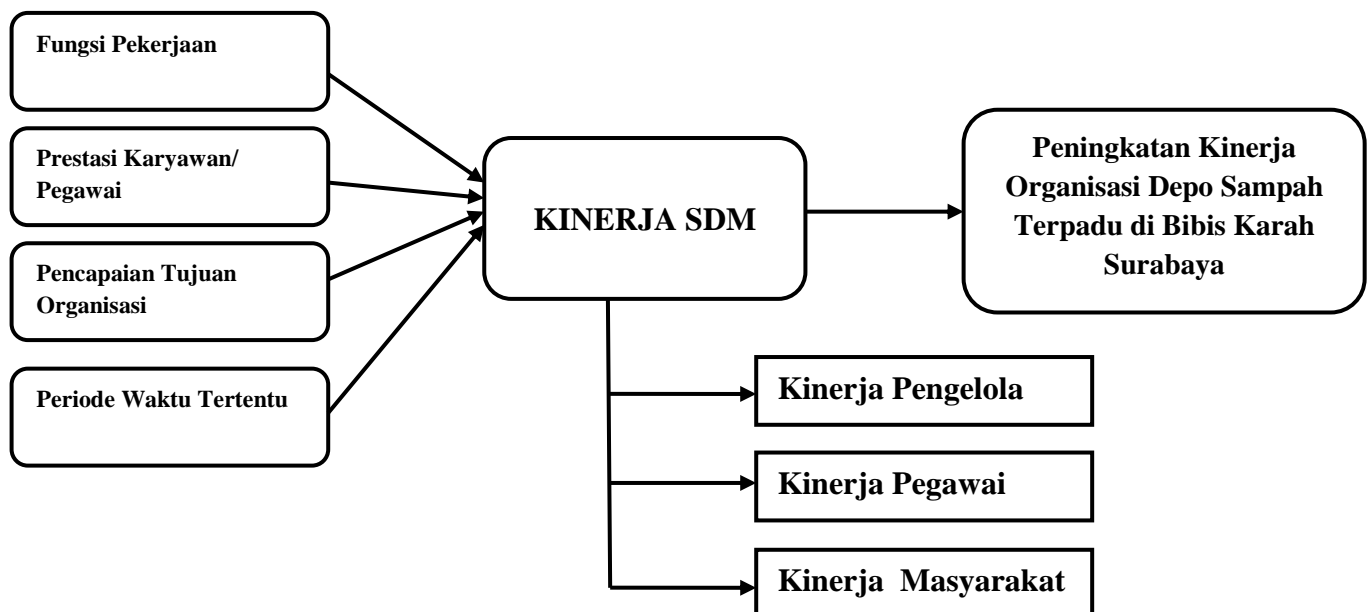
Untuk mengelola sumber daya diperlukan penyusunan kepegawaian organisasi, memotivasi pegawai, memimpin pegawai, komunikasi dengan pegawai, mengatur kelompok kerja dan mengevaluasi kinerja yang disebut dengan fungsi manajemen (Robbins, 1994). Manajemen sumber daya manusia strategis merupakan suatu kunci bagi organisasi untuk memperoleh persaingan yang berkelanjutan dengan mengintegrasikan manajemen sumber daya manusia dan strategi bisnis. Peningkatan kompetensi dalam organisasi khususnya sumber daya manusia (SDM) adalah elemen utama untuk mencapai kesuksesan organisasi dan keterlibatan SDM dalam pengembangan dan pelaksanaan strategi bisnis akan menciptakan efektifitas organisasi dalam industri (Sugiyono, 1999).

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian tak terpisahkan dari manajemen suatu organisasi. Kegunaan manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi orang pada organisasi dalam cara-cara yang secara strategis, etis, dan sosial dapat

dipertanggung jawabkan. Manajemen sumber daya manusia memberikan sumbangan secara langsung pada peningkatan produktivitas melalui penemuan cara-cara yang lebih efisien dan efektif untuk mencapai tujuan dan secara tidak langsung melalui peningkatan mutu kehidupan kerja karyawan.

Fungsi dari manajemen sumber daya manusia menurut Sukanto (1988) adalah setiap fungsional dalam sumber daya manusia dengan banyak aktivitas harus unggul sehingga organisasi dapat memberikan kontribusi yang optimal menuju organisasi sukses. Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu sistim yang terdiri dari banyak kegiatan yang saling tergantung (*interdependent*).

C. Kerangka Teoritik





Kinerja merupakan fungsi dari kemampuan, motivasi, dan kesempatan. Dengan demikian, kinerja ditentukan oleh faktor-faktor tersebut. Di dalam kinerja juga terdapat beberapa unsur-unsur yang ada di dalamnya yaitu: (1) Hasil-hasil fungsi pekerjaan; (2) Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap prestasi karyawan atau pegawai, seperti: motivasi, kemampuan, kecakapan, persepsi peranan, dan sebagainya; (3) Pencapaian tujuan organisasi; (4) Periode waktu tertentu. Berdasarkan hal-hal di atas, peneliti mendefinisikan kinerja sebagai hasil-hasil fungsi pekerjaan/kegiatan seseorang atau kelompok dalam suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam periode waktu tertentu. Fungsi pekerjaan atau kegiatan yang dimaksud di sini adalah pelaksanaan hasil pekerjaan atau kegiatan seseorang atau kelompok yang menjadi wewenang dan tanggung jawabnya dalam suatu organisasi. Di mana dalam fungsi pekerjaannya, seseorang atau kelompok itu harus memperhatikan aspek-aspek dalam peningkatan kinerja. Dengan memperhatikan aspek peningkatan kinerja tersebut, akan membawa organisasi mencapai tujuan organisasi yang maksimal.

Pengukuran kinerja adalah merupakan tindakan penilaian yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada dalam organisasi. Dari hasil pengukuran tersebut kemudian digunakan sebagai umpan balik memberikan respon tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan pada titik mana organisasi memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian.