BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Prestasi Kerja

1. Definisi Prestasi Kerja

Porter dan Lawler dalam (Wijono, 2010) mengatakan bahwa prestasi kerja merupakan sebuah bentuk penghargaan atas pencapaian seseorang dalam pekerjaannya dengan standar keberhasilan yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut.

Prestasi kerja merupakan suatu usaha karyawan untuk mencapai tujuan melalui produktivitas kerja yang ditunjukkan secara kuantitas maupun kualitas (Wijono, 2010). Menurutnya, hal tersebut dicapai dengan cara menjalankan atau menyempurnakan tugas secara efisien dan efektif dalam organisasi. Dimensi - dimensi prestasi kerja yang dapat dijadikan contoh dalam penilaian kinerja dapat meliputi di antaraya kualitas atau mutu kerja, keefektifan kerja, sikap positif, kehadiran, dan hubungan dengan teman kerja.

Robbin dalam Wijono (2010) menjelaskan bahwa prestasi kerja merupakan suatu bentuk usaha seorang karyawan untuk mencapai tujuan dalam sebuah organisasi.

Menurut Olivia (2014) Prestasi kerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Prestasi kerja merupakan suatu kombinasi hasil gabungan antara keahlian atau kemampuan dan motivasi di mana

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

keahlian adalah usaha individu untuk melaksanakan suatu pekerjaan dan merupakan suatu ciri yang stabil. (Wijono, 2010) Prestasi kerja mempunyai dua hal, yaitu pertama secara kuantitas yang mengacu pada hasil pekerjaan. Yang kedua yaitu dari segi kualitas yang mengacu pada bagaimana sempurna seseorang melakukan pekerjaan.

Dari beberapa definisi yang sudah sudah dipaparkan diatas, maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa prestasi kerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja yang di didapatkan oleh individu dari pekerjaannya dalam upaya untuk mendapatkan penghargaan oleh perusahaan tempatnya bekerja.

2. Aspek – Aspek Prestasi Kerja

Adapun aspek – aspek dari prestasi kerja menurut Sutrisno (2014) ada enam yaitu sebagai berikut :

1) Kualitas, kemampuan pegawai dalam menjalankan tugasnya termasuk juga kompetensi, ketelitian, ketekunan, dan dapat dipercaya serat kecakapan dalam melakukan pekerjaan.
2) Kuantitas, meliputi output/pengeluaran dan target kerja. Kuantitas juga berhubungan dengan absensi, apakah ia (karyawan) selalu masuk atau tidak, terlambat atau sering absen dengan berbagai alasan.
3) Waktu Menyelesaikan Tugas. Bagaimana karyawan menyelesaikan tugas - tugasnya, apakah dengan waktu yang cukup lama atau waktu yang cepat dan benar.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Tingkat Efektifitas, meliputi ketepatan dan kemampuan dalam mengambil keputusan, kecapatan berfikir, dan bertindak dalam bekerja.

5) Kemandirian Melakukan pekerjaan tanpa menggantungkan pada orang lain dan dapat melaksanakan tugas - tugasnya.

6) Tingkat Keterlibatan, dapat dilihat dari loyalitas, afektifitas yang dilakukan, bagaimana ini dapat berpengaruh pada prestasi kerja

Selain itu, menurut Hasibuan (2000), aspek-aspek yang dapat dinilai dalam prestasi kerja adalah :

1) Kesetiaan, yaitu kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasinya. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela oganisasi di dalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab

2) Prestasi kerja, yaitu hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya

3) Kejujuran, dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi diri sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya

4) Kedisiplinan, kepatuhan karyawan untuk mentaati peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

5) Kreativitas, kemampuan karyawan dalam mengembangkan kretivitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna
6) Kerja sama, kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik
7) Kepemimpinan, kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif
8) Kepribadian, dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberikan kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar
9) Prakarsa, kemampuan berpikir yang orisinil dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya
10) Kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat di dalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen
11) Tanggung jawab, kesediaan karyawan dalam mempertanggung jawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

sarana dan prasarana yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya

Aspek-aspek dalam menilai prestasi kerja karyawan disetiap organisasi dan perusahaan tidak selalu sama, tetapi pada dasarnya aspek-aspek / unsur – unsur yang dinilai itu mencakup seperti hal-hal di atas.

3. Faktor Yang Mempengaruhi Prestasi Kerja

Dalam penelitian ini, peneliti memiliki dua teori yang menjelaskan tentang faktor – faktor prestasi kerja, namun sebagai rujukan utama penulis menggunakan teori kedua dari Mangkunegara.

Menurut Sri Hartini, dkk (2011) ada banyak faktor yang mempengaruhi prestasi kerja karyawan. Karyawan akan bekerja dengan produktif atau tidak tergantung pada motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, dan aspek - aspek ekonomis, teknis serta keperilakuan lainnya.

Menurut Mangkunegara (2013) ada banyak faktor yang dapat mempengaruhi prestasi kerja, diantaranya yaitu:

1) Faktor kemampuan *(ability)*, secara psikologis terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality *(knowledge and skill)*. Karyawan yang memiliki IQ di atas rata - rata dengan pendidikan memadai sesuai dengan jabatannya serta terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari hari nya akan lebih mudah

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dalam mencapai prestasi kerja yang diharapkan. Sehingga penempatan karyawan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan yang dimiliki penting bagi perusahaan.

2) Factor motivasi *(motivation)*, motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri manusia yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi. Motivasi diartikan sebagai suatu sikap *(attitude)* pimpinan atau karyawan terhadap situasi kerja di lingkungan organisasinya. Sikap merupakan kondisi mental yang mendorong karyawan untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Mereka yang bersikap positif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, dan pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Hasibuan (2000) prestasi kerja adalah sesuatu hasil kerja yang dicapai didalam melaksanakan tugas - tugas yang diberikan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, serta tepat waktu. Prestasi kerja ini merupakan gabungan dari tiga faktor penting, yaitu kemampuan dan minat seorang pekerja, kemampuan dan menerima atas penjelasan delegasi tugas, serta peran dan tingkat motivasi seorang pekerja.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4. Penilaian Prestasi Kerja

Menurut Anita, dkk (2013) prestasi kerja pada dasarnya lebih menekankan pada hasil yang diperoleh dari sebuah pekerjaan sebagai kontribusi instansi/organisasi tempatnya bekerja. Sasaran penilaian prestasi kerja antara lain, kecakapan, kemampuan pelaksannaan tugas yang diberikan, performa dalam melaksanakan tugas, dan kesehatan jasmani dan rohani selama bekerja.

Mangkunegara (2013) mengatakan bahwa penilaian prestasi pegawai adlah suatu proses penilaian prestasi kerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematik berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya.

Menurut Panggabean dalam Wijono (2014) penilaian prestasi kerja merupakan sebuah proses formal untuk melakukan peninjauan kembali & evaluasi prestasi kerja sesorang secara periodic. Proses penilaian prestasi di tunjukkan untuk memahami prestasi kerja seseorang. Tujuan ini memerlukan suatu proses, yaitu serangkaian kegiatan yang saling berkaitan. Kegiatan-kegiatan itu terdiri dari identifikasi, observasi, pengukuran dan pengembangan hasil kerja karyawan dalam sebuah organisasi.

Hasibuan (2000) untuk menentukan siapa yang melakukan penilaian merupakan suatu masalah pokok dalam proses penilaian karena penetapan penilaian erat sekali hubungannya dengan persoalan apakah hasil penilaian itu objektif atau tidak. Penetapan penilai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

(appraiser) yang *qualified* sangat sulit karena harus memiliki syarat-syarat penilai *(appraiser)* sebagai berikut :

1) Penilai harus jujur, adil, objektif, dan memiliki pengetahuan mendalam tentang unsur – unsur yang akan dinilai supaya penilaiannya sesuai dengan fakta yang ada.
2) Penilai hendaknya mendasarkan penilaiannya atas benar atau salah, baik atau buruk, terhadap unsur – unsur yang dinilai sehingga penilaiannya jujur, adil, dan objektif. Penilaian tidak boleh mendasarkan penilainya atas fisis rasa supaya penilaian bukan didasarkan atas suka atau tidak suka
3) Penilai harus mengetahui secara jelas uraian pekerjaan dari setiap karyawan yang dinilainya agar hasilnya dapat dipertanggungjawabkan
4) Penilai harus memiliki kewenangan *(authority)* formal, agar dapat menjalankan tugasnya dengan baik
5) Penilai harus memiliki keimanan agar dapat menilai dengan baik, jujur, dan adil

Dalam persoalan siapa yang melakukan penilaian prestasi karyawan secara umum, dikenal penilai informal dan penilai formal (Hasibuan, 2000)

1) Penilai Informal

Penilai *(tanpa authority)* merupakan penilaian mengenai kualitas kerja dan pelayanan yang diberikan oleh masing-masing

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

karyawan baik atau buruk, seperti masyarakat, konsumen, bahkan rekanan. Hasil penilaian mereka sangat objektif dan bisa untuk dipertimbangkan oleh penilai formal dalam menentukan kebijakan selanjutnya

2) Penilaian Formal

Penilaian formal adalah seseorang atau komite yang mempunyai wewenang formal menila bawahannya di dalam maupun di luar pekerjaan dan berhak menetapkan kebijakan selanjutnya terhadap setiap individu karyawan. Hasil penilaian formal dapat menentukan nasib setiap karyawan apakah dipindahkan secara vertical/horizontal, diberhentikan atau di promosikan jabatannya.

Penilaian formal ini dibedakan atas penilai individual dan penilai kolektif.

a. Penilai individual

Adalah seorang atasan langsung secara individual menilai perilaku dan prestasi kerja setiap karyawan yang menjadi bawahannya, apakah baik, sedangm atau kurang. Hasil penilaian kemudian diajukan kepada atasan langsung penilaian untuk disahkan/ditandatanganinya.

Jika penilaian atasan masih tidak diterima, maka hasil penilaian harus diulang atas anjuran atasan langsung penilai tersebut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

b. Penilaian kolektif

Penilaian kolektif adalah suatu tim/kolektif secara bersama-sama melakukan penilaian prestasi karyawan dan menetapkan kebijakaan selanjutnya terhadap karyawan tersebut. Penilaian semacam ini terjadi karena ada organisasi yang mempunyai pimpinan kolektif/presidium atau atasan karyawan yang akan dinilai terdiri dari beberapa orang. Hasilnya akan lebih objektif sebab nilai akhir merupakan rata-rata dari penilai yang kolektif tersebut.

Adapun aspek – aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif (Susanti, 2014). Adapun aspek kuantitatif meliputi :

1) Proses kerja dan kondisi pekerjaan
2) Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan
3) Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
4) Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam pekerjaan

Sedangkan aspek kualitatif meliputi :

1) Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan
2) Tingkat kemampuan dalam bekerja
3) Kemampuan menganalisis data/informasi, kemampuan/kegagalan, menggunakan mesin/peralatan, dan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

4) Kemampuan mengevaluasi (keluhan/keberatan konsumen)

Penilaian prestasi kerja pegawai harus menggunakan prinsip-prinsip yang telah diatur oleh Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011 agar para pejabat penilai dan yang dinilai berkomitmen kuat dan bisa menjadi pegawai yang baik untuk ke depannya (Susanti, 2014), yaitu

a. Objektif, sesuai dengan keadaan yang sebenarnya tanpa dipengaruhi oleh penilaian subyektif pribadi dari orang yang menilai atau yang dinilai
b. Terukur, dapat diukur secara kuantitatf dan kualitatif karena penilaian dilakukan dengan cara membandingkan sasaran yang telah dibuat dengan realisasi yang tercapai
c. Akuntabel, seluruh hail penilaian prestasi kerja harus dapat dipertanggungjawabkan kepada orang yang berwenang karena data disimpan selama kurun waktu tertentu
d. Partisipatif, seluruh proses penilaian prestasi kerja dengan melibatkan secara aktif antara orang yang menilai dengan yang dinilai
e. Transparan, seluruh proses dan hasil penelitian prestasi kerja harus bersifat terbuka dan tidak bersifat rahasia.

Bagi karyawan, penilaian prestasi kerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

untuk potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana, dan pengembangan kariernya.

5. *Rater* dan *Ratee* Prestasi Kerja

Penilaian kinerja (prestasi kerja) dapat dilakukan oleh siapa pun yang mengetahui dengan baik kinerja dari karyawan secara individu.

Kemungkinannya adalah sebagai berikut (Mathis & Jacson, 2006)

1) Para supervisor yang menilai karyawan mereka
2) Para karyawan yang menilai atasan mereka
3) Anggota tim yang menilai sesamanya
4) Sumber-sumber dari luar
5) Karyawan menilai diri sendiri
6) Penilaian dan multisumber (umpan balik 360°)

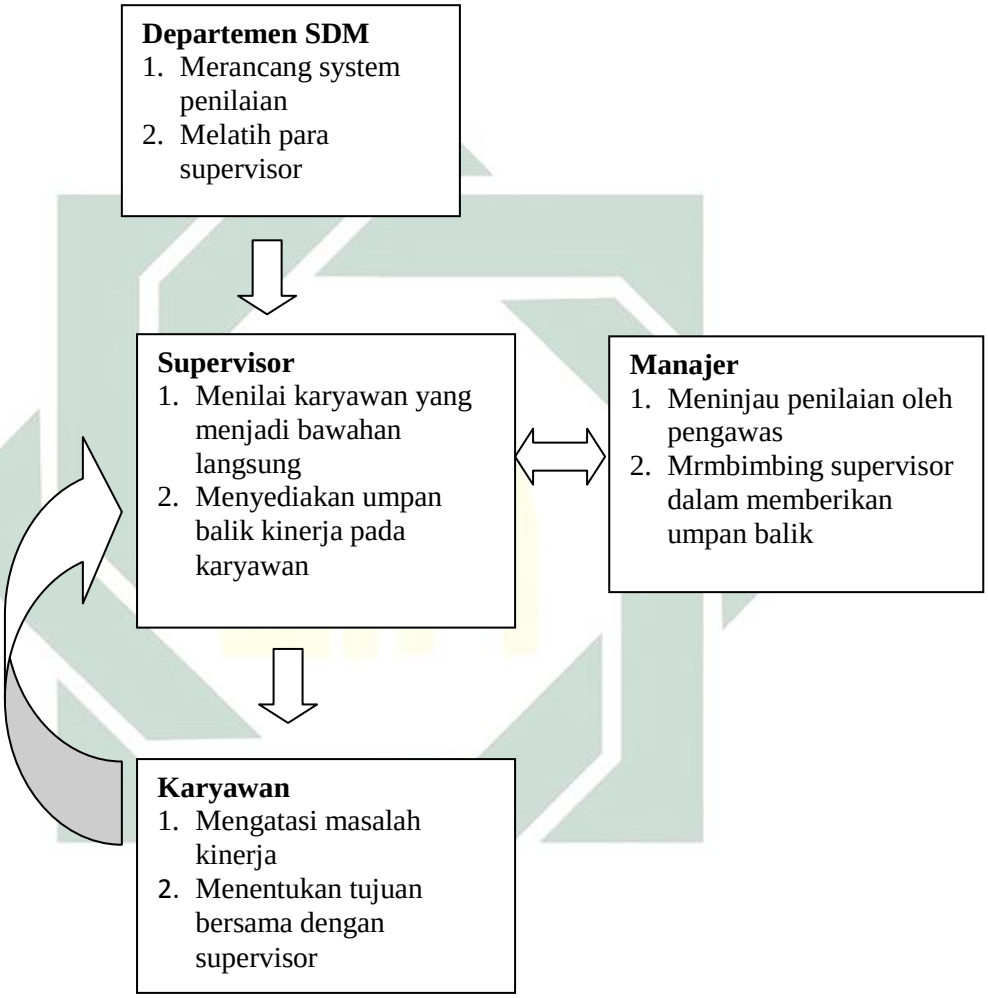
Penilai karyawan menurut Mathis & Jacson (2006) ada enam yang mana akan dijelaskan lebih lanjut dibawah ini, yaitu

a. Supervisor

Penilaian secara tradisional atasa karyawan oleh supervisor didasarkan pada asumsi bahwa supervisor langsung adalah orang yang paling memenuhi syarat untuk mengevaluasi kinerja karyawan secara realistis dan adil. Untuk mencapai tujuan ini, beberapa supervisor menyimpan catatan kinerja mengenai pencapaian karyawam mereka (Mathis & Jacson, 2006). Catatan ini menyediakan contoh spesifik untuk digunakan ketika menilai

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kinerja. Gambar dibawah menunjukkan proses tinjauan tradisional di mana para supervisor melakukan penilaian kinerja pada karyawan.



Gambar. 2.1 Penilaian Kinerja Tradisional : Logika dan Proses
Sumber : Mathis & Jacson, 2006

b. Karyawan menilai atasan

Sejumlah organisasi di masa sekarang meminta para karyawan atau anggota kelompok untuk memberi nilai pada kinerja

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

supervisor dan manajer. Praktik terbaru bahka mengevaluasi dewan direksi perusahaan. Tanggung jawab dasar dari dewan untuk menetapkan tujuan dan mengarahkan pencapaian mereka menjadi alasan untuk mengevaluasi kinerja dari pada anggota dewan.

Keuntungan :

Dalam hal ini ada tiga keuntungan utama. *Pertama,* dalam hubungan atasan–karyawan yang bersifat kritis, penilaian karyawan dapat sangat berguna dalam mengidentifikasi manajer yang kompeten. *Kedua,* dapat membantu atasan agar lebih responsive terhadap karyawan. *Ketiga,* penilaian karyawan memberi kontribusi pada perkembangan karier atasan.

Kerugian :

Reaksi negative yang ditunjukkan oleh banyak atasan karena harus di evaluasi oleh karyawan. Disamping itu, ketakutan akan adanya pembalasan semakin besar di saat karyawan memberikan penilaian yang realistis.

c. Menilai Tim/Rekan Kerja

Penggunaan rekan kerja dan anggota tim sebagai penilai adalah jenis penilaian lainnya yang berpotensi baik untuk membantu ataupun sebaliknya. Penilaian ini berguna ketika para supervisor tidak memiliki kesempatan untuk mengatamati kinerja setiap karyawan, tetapi tidak demikian halnya dengan anggota

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

kelompok kerja lainnya. Tetapi, beberapa orang berpendapat bahwa penilaian kinerja jenis apa pun, termasuk penilaian oleh tim/rekan kerja, dapat mempengaruhi kerja tim dan usaha manajemen partisipatif secara negative.

d. Menilai diri sendiri

Menilai diri sendiri dapat diterapkan dalam situasi-situasi tertentu. Sebagai alat pengembangan diri, hal ini memaksa para karyawan untuk memikirkan mengenai kekuatan dan kelemahan mereka dan menetapkan tujuan untuk peningkatan. Tetapi, para karyawan tidak dapat menilai diri sendiri sebagaimana supervisor menilai mereka, mereka dapat menggunakan standar yang sangat berbeda. Ini dapat menunjukkan bagaimana orang-orang cenderung lunak atau lebih menuntut ketika menilai diri mereka sendiri. Karyawan yang menilai dii sendiri tetap dapat menjadi sumber informasi kinerja yang berharga dan terpercaya.

e. Penilai dari luar

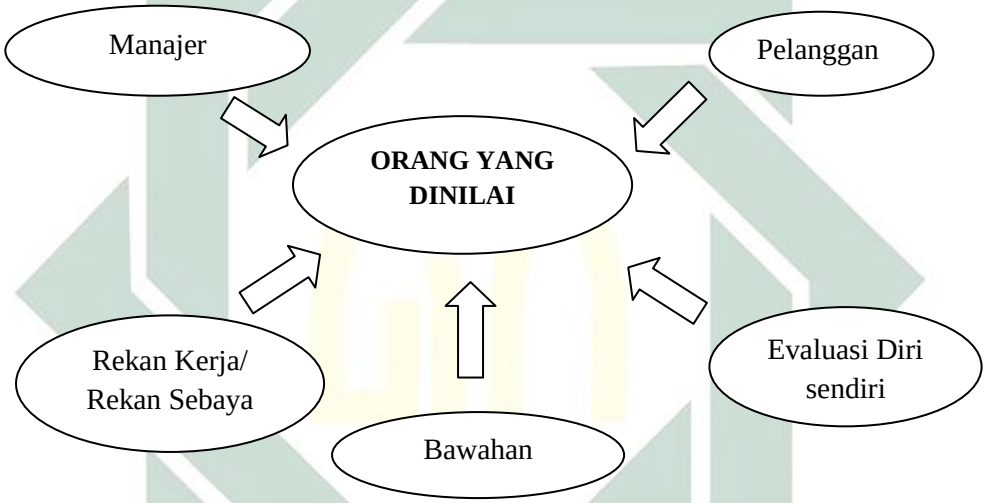
Penilaian juga dapat dilakukan oleh orang-orang dari luar yang dapat diundang untuk melakukan tunjaun kinerja. Pelanggan atau klien dari sebuah organisasi adalah sumber nyata untuk penilaian dari luar. Untuk tenaga penjualan atau pekerjaan jasa lainnya, para pelnggan dapat memberikan masukan yang sangat berguna pada perilaku kinerja dari tenaga penjualan. Satu

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

perusahaan mengukur kepuasan layanan pelanggan untuk menentukan bonus bagi eksekutif pemasaran puncak.

f. Penilaian dari Multisumber/Umpan Balik 360°

Penilaian ini popularitasnya meningkat. Pada gambar dibahwa ini menunjukkan beberapa pihak yang mungkin terlibat dalam umpan balik 360°.



Gambar. 2.2 Penilaian dan Multisumber
Sumber : Mathis & Jacson, 2006

Dalam umpan balik multisumber, manajer tidak lagi menjadi sumber tunggal dari informasi penilaian kinerja. Tetapi manajer tetap menjadi pusat untuk menerima umpan balik dari awal dan untuk terlibat dalam tindak lanjut yang diperlukan, bahkan dalam system yang multisumber. Jadi, persepsi manajer mengenai kinerja karyawan masih berpengaruh dalam jalannya proses tersebut.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Tujuan dari umpan balik 360° adalah tikak untuk meningkatkan reliabilitas dengan mengumpulkan pandangan yang sama, tetapi lebih untuk menangkap berbagai evaluasi atas peran yang berbeda dari karyawan secara individual (Mathis & Jacson, 2006).

Penilaian prestasi kerja dengan umpan balik atau penilaian 360° merupakan sebuah sistem penilaian prestasi kerja yang sudah ada, karena penilaian ini berdasarkan atas penilaian diri sendiri, rekan kerja, atasan dan pelanggan (Ratnaningsih, 2011). Metode umpan balik 360° adalah proses dimana seorang karyawan menerima informasi tentang bagaimana dirinya dinilai oleh sekelompok orang yang berinteraksi sehari-hari di dalam pekerjaannya. Umpan balik 360° disebut juga dengan *multirater feedback, multi source feedback,* atau *multisource assessment.* Intinya adalah umpan balik berasal dari seputar karyawan, dimana penggunaan 360° berarti derajat lingkaran penuh dengan karyawan berada di pusatnya (Ratnaningsih, 2011).

Dengan demikian umpan balik datang dari beberapa arah sekaligus, yaitu dari bawahan, rekan, dan atasan. Termasuk di dalamnya adalah asesmen diri. Beberapa perusahaan menambahkan umpan balik dari pihak eksternal, seperti dari

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pelanggan dan pemasok atau pihak terkait lain tergantung bidang pekerjaannya.

Kegiatan pemberian umpan balik biasanya digunakan untuk menanyakan pertanyaan yang mencakup berbagai kompetensi dalam bekerja. Bentuk umpan balik berupa pertanyaan-pertanyaan yang diukur pada skala rating untuk lebih memahami dimana seseorang harus memfokuskan diri untuk meningkatkan kompetensisnya (Ratnaningsih, 2011).

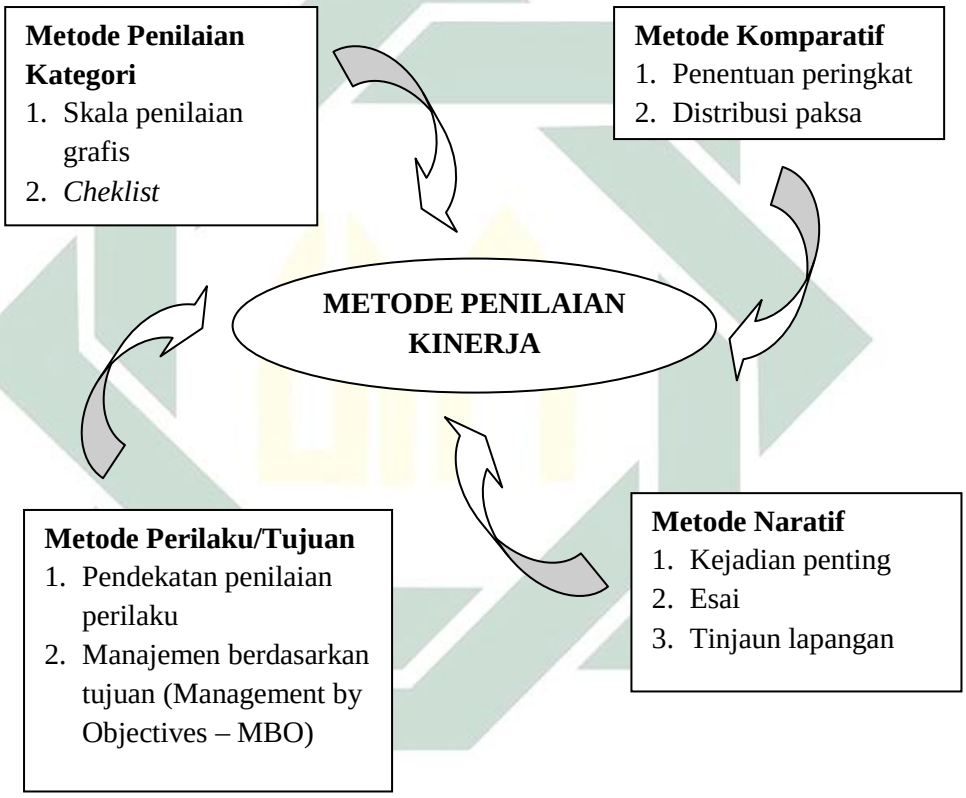
Namun, dalam hal ini penulis menggunakan penilaian dari supervisor atau atasan langsung. Penilai karyawan oleh supervisor atau manajer mereka adalah metode yang paling umum. Atasan langsung mempunyai tanggung jawab utama untuk mengadakan penilaian dalam kebanyakan organisasi, meskipun atasan supervisor tersebut akan meninjau dan menyetujui penilaian tersebut.

6. Metode untuk Menilai Kinerja

Kinerja dapat dinilai dengan sejumlah metode. Metode terbut dikategorikan ke dalam empat kelompok. Dalam bagian ini, setelah menguraikan setiap metode, diskusi akan melihat pada kombinasi dari metode tersebut yang mungkin terjadi antarpekerjaan yang berbeda dalam satu organisasi dan bahkan dalam pekerjaan yang sama ketika dirasa perlu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Metode berbeda tersebut menimbulkan pertanyaan apakah kinerja diukur terhadap standar yang valid. Kinerja seorang karyawan dapat dibandingkan dengan kinerja atau hasil orang lain. Kinerja juga dapat dinilai terhadap perilaku yang diharapkan yang harus ditentukan sebelumnya.



Gambar. 2.3 Metode-metode Penilaian Kinerja/Prestasi Kerja
Sumber : Mathis & Jacson, 2006

Dibawah ini dijelaskan empat kategori metode yang digunakan dalam penilaian kinerja/prestasi kerja (Mathis & Jacson, 2006)

1) Metode penilaian kategori

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Penilaian yang membutuhkan manajer untuk menandai tingkat kinerja karyawan pada formulir khusus yang dibagi ke dalam kategori kinerja.

a. Skala penilaian grafis

Memungkinkan penilai untuk menandai kinerja karyawan pada rangkaian kesatuan. Penilai menandai nilai yang sesuai pada skala tersebut untuk setiap tugas yang tercantum. Ada dua jenis skala penilaian grafis yang digunakan saat ini, 1) Yang paling umum memberikan daftar kriteria pekerjaan seperti kuantitas kerja, kualitas kerja, kehadiran, dan lain-lain. 2) Menilai aspek-aspek perilaku, seperti pengambilan keputusan, pengembangan karyawan, dan lain-lain

b. *Checklist*

Alat penilaian kinerja yang menggunakan daftar pertanyaan atau kata-kata. Penilai memberi tanda pertanyaan yang paling representative dari karateristik dan kinerja karyawan.

2) Metode Komparatif

Metode ini memerlukan para manajer untuk membandingkan secara langsung kinerja karyawan mereka terhadap satu sama lain

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

a. Penentuan peringkat

Kinerja semua karyawan diurutkan tertinggi sampai yang terendah. Kekurangan utama dari metode penentuan peringkat ini adalah ukuran perbedaan di antara individu-individu tidak didefinisikan dengan jelas

b. Distribusi paksa

Teknik untuk mendistribusikan penilaian yang dapat dihasilkan dengan metode apa pun. Tetapi, tidak membutuhkan perbandingan di antara orang-orang dalam kelompok kerja yang dinilai. Penilaian dari kinerja karyawan didistribusikan sepanjang kurva berbentuk lonceng.

3) Metode Naratif

Para manajer dan spesialis SDM harus memberikan informasi penilaian tertulis. Dokumentasi dan deskripsi adalah inti dari metode kejadian penting, esai, dan tinjauan lapangan.

4) Metode Perilaku/Tujuan

Pendekatan ini lebih berusaha untuk menilai perilaku karyawan dibandingkan karakteristik yang lainnya. Dengan menjelaskan secara terperinci setiap tingkatan kinerja akan membantu meminimalkan masalah yang terlihat sejak awal untuk pendekatan yang lain. Metode ini menggunakan penyusunan skala, menyusun skala perilaku dimulai dengan mengidentifikasi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dimensi-dimensi pekerjaan yang penting, yaitu faktor-faktor kinerja terpenting dalam deskripsi pekerjaan seorang karyawan.

B. Efikasi kolektif (*Collective Efficacy)*

1. Definisi Efikasi kolektif (*Collective Efficacy)*

Jusoh & Ibrahim (2015) mengatakan bahwa efikasi kolektif merupakan sebuah bentuk kerjasama antara tiap anggota kelompok akan dapat memberikan kesan terhadap setiap usaha untuk mencapai keberhasilan dalam sebuah organisasi / kelompok.

Gibson dalam Stanley, Kara, Aparna, & Mathew (2002) efikasi kolektif adalah sejauh mana suatu tim merasa yakin bahwa ia dapat memenuhi tugas-tugasnya dengan sukses melalui sebuah bentuk kerjasama dalam tim tersebut. Yang mana efikasi kolektif sendiri adalah hasil kognitif yang muncul dari sebuah interaksi di dalam tim dan juga merupakan suatu daya motivasi di dalam tim. Karena dalam efikasi kolektif sendiri terdapat sebuah keterkaitan dengan seberapa besar usaha yang akan dilakukan oleh tim dalam mencapai tujuan tersebut.

Stanley, Kara, Aparna, & Mathew (2002) terdapat sebuah temuan yang menunjukkan bahwa sesungguhnya *self-efficacy* merupakan prediktor kuat dari tujuan pembentukan diri atau individu, mengupayakan dalam sebuah tugas yang terkait, dan kinerja individu dalam berbagai tugas-tugas yang ada di tempat ia bekerja. Selain itu,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

self-efficacy sendiri mengacu pada keyakinan seseorang dalam kemampuan seseorang untuk melakukan tugas tertentu. *Self-efficacy* adalah ringkasan penilaian yang meliputi banyak hal dari kepercayaan dalam kemampuan seseorang untuk mengarah pada motivasi, sumber daya kognitif, dan segala tindakan yang diperlukan dalam melakukan sebuah tugas-tugas tertentu (Bandura, 1986).

Stanley, Kara, Aparna, & Mathew (2002) menyebutkan bahwa *collective efficacy* mengacu pada keyakinan tim bahwa mereka mampu untuk menyelesaikan tugas tim mereka. Dengan adanya *collective efficacy*, tim tersebut akan dengan mudah melakukan segala hal bersama untuk menyelesaikan tugas mereka. Namun *collective efficacy* bukan hanya terfokus pada keberhasilan dalam tim saja, tetapi bagaimana mereka mampu memiliki keyakinan bersama-sama dalam menyelesaikan sebuah tugas tim.

Dalam *collective efficacy* bukan hanya menghitung seberapa yakin individu tersebut terhadap kelompoknya atau sebagai anggota kelompok, tetapi bagaimana kelompok tersebut berpikir *"can we do this task?"* (mampukah kita melakukan tugas ini?), bukan *"can I do this task?"* (mampukah aku melakukan tugas ini?). *Collective efficacy* adalah merupakan sebuah tindakan yang melibatkan hal yang lebih komplek yang mempengaruhi adanya hubungan social dan timbal balik, yang lebih dari pada kearah diri individu itu sendiri (Michel and Northcraft, 1997).

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Gibson, dalam Stanley, Kara, Aparna, & Mathew (2002) menurutnya efikasi kolektif berkenaan dengan kemampuan tim dalam mengolah persepsi pada tugas-tugas tim tertentu, sedangkan potensi mengacu pada persepsi yang lebih luas dari tim tersebut.

Dari beberapa definisi diatas, maka penulis dapat mengambil kesimpulan bahwa efikasi kolektif (*Collective efficacy*) merupakan tingkat keyakinan dan kepercaaan akan kemampuan bersama dalam suatu kelompok organisasi dalam mencapai tujuan bersama kelompok tersebut terhadap perusahaan tempat mereka berkerja, dengan sesuai standar hasil capaian yang dimiliki oleh perusahaan.

2. Sumber – Sumber Efikasi Kolektif

Bandura dalam Gorddard, dkk (2000) menyebutkan bahwa ada empat postulat sebagai sumber informasi efikasi kolektif *(collective efficacy)* :

1) Pengalaman penguasaan *(Mastery experience)*

Memiliki pengalaman yang luas merupakan hal penting dalam organisasi. Sebuah keberhasilan yang kita dapatkan akan membangun kepercayaan yang kuat dari organisasi dalam arti *collective-efficacy,* sementara kegagalan akan merusak segalanya. Jika keberhasilan, kadang akan sering datang dan menjadi begitu mudah, kegagalan akan membuat kita putus asa. Keuletan dalam arti *collective efficacy* mungkin membutuhkan

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

pengalaman dalam mengatasi kesulitan melalui usaha yang gigih. Mempelajari organisasi dari pengalaman akan dapat mengetahui apakah mereka mampu atau berhasil dalam mencapai tujuan mereka. (Huber, 1991)

2) Pengalaman perwakilan *(Vicarious experience)*

Pengalaman langsung bukan satu-satunya sumber informasi tentang bagaimana *collective efficacy* mereka. Mendengarkan cerita tentang pencapaian rekan – rekan serta kisah – kisah suksesnya selama bekerja. Jadi, hanya pengalaman perwakilan dan percontohan berfungsi sebagai satu cara efektif untuk mengembangkan efikasi kolektif. Belajar organisasi dari organisasi lainnya. (Huber, 1991)

3) Pendekatan social *(Sosial persuasion)*

Pendekatan social adalah cara lain untuk memperkuat keyakinan perusahaan/organisasi bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mencapai apa yang mereka cari. Pembicaraan, kesempatan melakukan pengembangan professional, dan umpan balik terhadap prestasi yang dilakukan. Namun pendekatan secara lisan saja tidaklah cukup untuk mampu merubah, tapi ditambah dengan contoh keberhasilan dan pengalaman langsung yang positif, mampu mempengaruhi keberhasilan efikasi kolektif. Persuasi juga dapat mendorong evaluator untuk memberikan usaha ekstra yang mengarah kepada keberhasilan,

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

dan persuasi juga dapat mendukung kegigihan atau ketekunan, dan ketekunan akan menjadi sebuah solusi masalahan (Huber, 1991).

Menurut Bandura (1997), pengaruh persuasi verbal tidaklah terlalu besar karena tidak memberikan suatu pengalaman yang langsung dialami atau diamati individu. Dalam kondisi yang menekan dan kegagalan terus menerus, pengaruh sugesti akan cepat lenyap jika mengalami pengalaman yang tidak menyenangkan.

4) Keadaan emosi (*Affective State)*

Setiap organisasi pasti memiliki *Affective State.* Seperti halnya individu yang mengalami stress, organisasi juga demikian. Organisasi yang efikatif akan mampu menghadapi tekanan dan krisis yang berkelanjutan dan tanpa konsekuensi negative yang sangat berat, pada kenyataannya, mereka belajar bagaimana cara beradaptasi dan mengatasi anggota yang mengganggu (Huber, 1991).

Menurut Brown dan Inoug, dalam A. Bandura (1997), individu akan mendasarkan informasi mengena kondisi fifiologis mereka untuk menilai kemampuannya, ketegangan fisik dalam situasi yang menekan dipandang individu sebagai suatu tanda ketidakmampuan karena hal itu dapat melemahkan performansi kerja individu.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

C. Hubungan Efikasi Kolektif (*Collective Efficacy*) dan Prestasi Kerja

Karyawan merupakan salah satu unsur penting dalam kegiatan perusahaan. Sekarang ini diperlukan SDM yang cukup terampil, inovatif, dan mempunyai kemampuan penting bagi perusahaan untuk menghadapi persaingan yang semakin ketat, maka setiap perusahaan harus mampu mengembangkan keunggulan karyawan secara terus-menerus.

Dalam bekerja, seorang karyawan dituntut untuk memiliki *self-efficacy* dalam dirinya, karena dengan adanya *self-efficacy* seseorang akan dapat memutuskan akan seberapa jauh dirinya mampu mengorganisasi dan menerapkan serangkaian tindakan yang dibutuhkan untuk menghadapi situasi-situasi yang akan dihadapi yang memiliki elemen kekaburan yang tidak dapat diramalkan dan yang mungkin penuh tekanan. Dengan *self-efficacy*, seorang karyawan akan mampu mengatasi dan menyelesaikan tugasnya, sekalipun dalam keadaan dan situasi yang menghambat. Oleh karena itu, *self-efficacy* yang tinggi akan meningkatkan keterlibatan aktif dari individu terhadap tingkah laku – tingkah laku yang dapat meningkatkan kemampuan individu (Bandura, 1986).

Dengan adanya *self-eficacy* yang tinggi, membuat karyawan akan berusaha menyelesaikan permasalahan kerja dan dapat meningkatkan kerja secara maksimal sesuai dengan kemampuan yang dimiliki karyawan (Riani dan Farida, 2008). Namun, dalam penelitian ini, peneliti menggunakan efikasi kolektif *(collective efficacy)*, sama hal nya dengan *self-eficacy*, tetapi dalam efikasi kolektif, yang diukur adalah kelompok kerja, bukan lagi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

individu. Gibson, dalam Stanley, Kara, Aparna, & Mathew (2002) menyatakan bahwa efikasi kolektif berkenaan dengan kemampuan tim dalam mengolah persepsi pada tugas-tugas tim tertentu, sedangkan potensi mengacu pada persepsi yang lebih luas dari tim tersebut.

Santoso (2012) mengatakan bahwa kemampuan yang dimiliki individu sangat penting dalam dunia kerja. Dengan kemampuan tersebut, maka individu juga akan dapat berperan aktif dalam tim atau kelompoknya dalam mencapai sebuah tujuan bersama kelompok sehingga mereka mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien sesuai target yang diinginkan perusahaan.

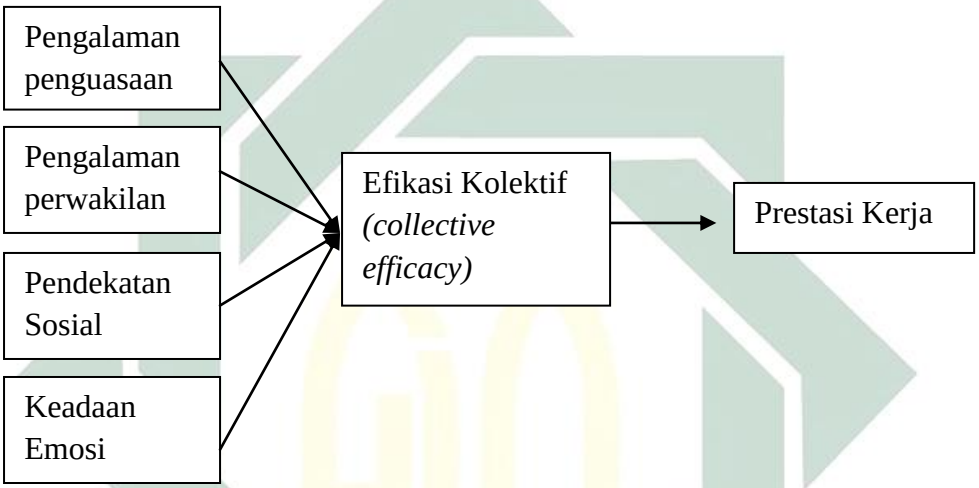
Dengan begitu dapat mempengaruhi prestasi kerja sehingga perusahaan yang memberikan kesempatan kepada karyawan dapat mengembangkan potensi yang ada dalam diri karyawan dalam mencapai tingkat kerja yang maksimal. Kinerja karyawan yang tinggi akan dapat menguntungkan karyawan memiliki prestasi kerja dan dapat meningkatkan gaji. Demikian juga perusahaan dapat menghasilkan produk/layanan yang berkualitas dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Dari beberapa temuan teori diatas, maka disimpulkan bahwa dengan adannya efikasi kolektif *(collective efficacy)* yang tinggi maka prestasi kerja akan tinggi pula, begitu juga sebaliknya, semakin rendah efikasi kolektif *(collective efficacy)* maka prestasi kerja juga akan menurun.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

D. Kerangka Teoritik / Landasan Teori

Berikut ini adalah kerangka teoritik karyawan yang memiliki pendekatan sosial yang baik terhadap lingkungan yang ada dalam perusahaan, maka mereka akan memiliki timbal balik terhadap prestasi kerja yang akan mereka dapatkan dalam sebuah perusahaan.



Gambar. 2.4. Kerangka Teoritik/landasan Teori

Huber (1991) menyatakan bahwa pendekatan sosial adalah cara lain untuk memperkuat keyakinan perusahaan/organisasi bahwa mereka memiliki kemampuan untuk mencapai apa yang mereka cari. Pembicaraan, kesempatan melakukan pengembangan professional, dan umpan balik terhadap prestasi yang dilakukan. Karyawan yang memiliki efikasi kolektif menjadi sebuah keharusan bagi perusahaan yang memang karyawan tersebut bekerja dalam tim. Dengan adanya efikasi kolektif tersebut, karyawan akan mampu menyelesaikan tugas sesuai dengan tujuan bersama tim , sehingga dapat menunjang prestasi kerja mereka.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

Santoso (2012) mengatakan bahwa kemampuan yang dimiliki individu sangat penting dalam dunia kerja. Dengan kemampuan tersebut, maka individu juga akan dapat berperan aktif dalam tim atau kelompoknya dalam mencapai sebuah tujuan bersama kelompok sehingga mereka mampu melaksanakan pekerjaan secara efektif dan efisien sesuai target yang diinginkan perusahaan.

Dengan begitu dapat mempengaruhi prestasi kerja sehingga perusahaan yang memberikan kesempatan kepada karyawan dapat mengembangkan potensi yang ada dalam diri karyawan dalam mencapai tingkat kerja yang maksimal. Kinerja karyawan yang tinggi akan dapat menguntungkan karyawan memiliki prestasi kerja dan dapat meningkatkan gaji. Demikian juga perusahaan dapat menghasilkan produk/layanan yang berkualitas dan tujuan perusahaan dapat tercapai.

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat diketahui bahwa karyawan yang memiliki tingkat efikasi kolektif yang baik maka akan dapat menunjang hasil kinerja karyawan tersebut, dalam hal ini adalah prestasi kerjanya.

E. Hipotesis

Berdasarkan kerangka teoritik tersebut, maka hipotesis penelitian ini adalah terdapat adanya Hubungan Efikasi kolektif (*collective efficacy)* dengan prestasi kerja Tim Distribusi di PT Jawa Koran Biro Sidoarjo. Artinya semakin baik *collective efficacy* tersebut, maka semakin tinggi

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id

prestasi kerjanya, sebaliknya jika semakin buruk *collective efficacy* tersebut, maka semakin rendah prestasi kerjanya.

digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id digilib.uinsby.ac.id