**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. Teori Organisasi

Definisi organisasi banyak ragamnya, tergantung pada sudut pandang yang dipakai untuk melihat organisasi. Organisasi dapat dipandang sebagai wadah, sebagai proses, sebagai perilaku, dan sebagai alat untuk mencapai tujuan. Namun demikian, definisi organisasi yang telah dikemukakan oleh para ahli organisasi sekurang-kurangnya ada unsur sistem kerja sama, orang yang berkerja sama, dan tujuan bersama yang hendak dicapai.Sondang P. Siagian yang dikutip oleh M.Saefuddin (1993:3) dalam bukunya “Organisasi dan Management” mendefinisikan bahwa: Organisasi adalah setiap bentuk perserikatan antara dua orang atau lebih yang bekerja sama untuk tujuan bersama dan terikat secara formal dalam persekutuan, dimana selalu terdapat hubungan antara seorang atau sekelompok orang yang disebut pimpinan dan seorang atau sekelompok orang lain yang disebut bawahan.

Sementara itu Gibson, Donelly dan Ivancevich yang dikutip oleh M.Saefuddin (1993:3) dalam bukunya “Organisasi dan Management” berpendapat bahwa ciri khas organisasi tetap sama, yaitu perilaku terarah pada tujuan. Mereka berpendapat: “Organisasi itu mengejar tujuan dan sasaran yang dapat dicapai secara lebih effesien dan lebih effektif dengan tindakan yang dilakukan secara bersama”.

Sedangkan Koontz dan Cryill O’ Donnell yang dikutip oleh H. Siagian (1997:24) dalam bukunya “Management Suatu Pengantar”, mengatakan: Organisasi adalah suatu hubungan wewenang dengan maksud untuk mengurus kedua koordinasi strukturil baik vertical maupun horizontal atara keadaan, kearah mana tugas-tugas khusus yang diinginkan itu diperuntukan untuk mencapai tujuan usaha.

14

Definisi-definisi diatas menurut Siagian (1997:24) dalam bukunya “Management Suatu Pengantar” terlihat bahwa yang menjadi unsur Organisasi adalah:

* + - * 1. Adanya suatu tujuan bersama
	1. Tujuan itu dicapai atau diperoleh melalui atau bersamaan dengan bantuan orang lain dalam kerja sama yang harmonis
	2. Kerjasama itu didasarkan atas hal kewajiban dan tanggung jawab tertentu.
1. Kompetensi
	* 1. Kompetensi
			+ 1. Pengertian Kompetensi

Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang. Hal ini sejalan dengan pendapat McClelland dalam Rivai dan Sagala (2006:299) bahwa: “kompetensi (*competency*) sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang beroengaruh langsung terhadap, atau dapat memprediksikan, kinerja yang sangat baik”.

Lebih lanjut McClelland dalam Rivai (2006:299) mendefinisikan bahwa, “Kompetensi sebagai karakteristik yang mendasar yang dimiliki seseorang yang berpengaruh langsung terhadap atau dapat memprediksikan kinerja yang sangat baik”. Dengan kata lain, kompetensi adalah apa yang para *outstanding performers* lakukan lebih sering pada lebih banyak situasi dengan hasil yang lebih baik, daripada apa yang dilakukan para *average performers*. Seperti yang dikemukakan oleh McClelland dari buku yang ditulis oleh Rivai (2009:299) bahwa:

Kompetensi bisa dianalogikan seperti ‘gunung es’ dimana keterampilan dan pengetahuan membentuk puncaknya yang berada diatas air. Bagian yang ada dibawah permukaan air tidak terlihat dengan mata telanjang, namun menjadi fondasi dan memiliki pengaruh terhadap bentuk dari bagian yang berada di atas air. Peran sosial dan citra diri berada pada bagian “sadar‟ seseorang, sedangkan trait dan motif seseorang berada pada alam “7bawah sadarnya”.

Sedangkan menurut Spencer dalam Moeheriono (2009:3) menyatakan bahwa:

Kompetensi adalah karakteristik yang mendasari seseorang berkaitan dengan efektifitas kinerja individu dalam pekerjaannya atau karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebagai sebab-akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berkinerja prima atau superior di tempat kerja atau pada situasi tertentu (*A competency is an underlying characteristic of an individual that is causally related to criterian referenced effective and or superior performance in a job or situation*).

Berdasarkan dari definisi kompetensi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut: Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan. Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat). Kriteria (*criterian referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar.

Kompetensi pada umumnya diartikan sebagai kecakapan, keterampilan, kemampuan. Kompeten berasal dari kata dasar kompeten yang berarti cakap, mampu, dan terampil. Pada konteks manajemen SDM istilah kompetensi mengacu kepada atribut atau karakteristik seseorang yang membuatnya berhasil dalam pekerjaannya. David McClelland, seorang profesor dari Harvard University melakukan penelitian yang ekstensif untuk menganalisis apa yang menyebabkan orang sukses dalam pekerjaannya dengan membandingkan antara kelompok orang yang berprestasi sangat baik dan kelompok orang yang berprestasi rata-rata dalam pekerjaannya. Fokus perhatiannya adalah mengukur karakteristik dari seseorang yang mempunyai dampak langsung terhadap prestasinya, bukan sekedar pengukuran umum terhadap kemampuan kognitif seseorang. Karakteristik itulah yang ia sebut sebagai “*competency*” karena sangat terkait dengan “*competence*”.

Menurut Perka BKN No. 8 tahun 2013 disebutkan bahwa, “Kompetensi adalah kemampuan kerja yang mencakup aspek pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja yang mutlak diperlukan dalam melaksanakan tugas-tugas jabatannya”.

Menurut Rivai dan Sagala (2009:301) bahwa, “Kompetensi adalah karakteristik dasar individu yang berhubungan dengan unjuk kerja (kinerja) yang efektif atau kompetensi terbaik) superior yang beragam dan berbda dengan petunjuk kerja lain yang tingkat kompetensinya rata-rata”.

Kompetensi dapat didefinisikan sebagai suatu karakteristik dasar individu yang memiliki hubungan kausal atau sebab akibat dengan kriteria yang dijadikan acuan, efektif atau berpenampilan superior di tempat kerja pada situasi tertentu (Nursalam, 2008:11).

Dengan demikian maka kompetensi merupakan kemampuan seseorang yang dapat terobservasi yang mencakup pengetahuan, keterampilan dan sikap dalam menyelesaikan suatu pekerjaan atau tugas sesuai dengan perform yang ditetapkan.

Berdasarkan dari definisi kompetensi ini, maka beberapa makna yang terkandung di dalamnya adalah sebagai berikut:

* + - 1. Karakteristik dasar (*underlying characteristic*) kompetensi adalah bagian dari kepribadian yang mendalam dan melekat pada seseorang serta mempunyai perilaku yang dapat diprediksi pada berbagai keadaan tugas pekerjaan.
			2. Hubungan kausal (*causally related*) berarti kompetensi dapat menyebabkan atau digunakan untuk memprediksikan kinerja seseorang, artinya jika mempunyai kompetensi yang tinggi, maka akan mempunyai kinerja yang tinggi pula (sebagai akibat).
			3. Kriteria (*criterian referenced*) yang dijadikan sebagai acuan, bahwa kompetensi secara nyata akan memprediksikan seseorang dapat bekerja dengan baik, harus terukur dan spesifik atau terstandar

Majid (2005:6) menjelaskan kompetensi yang dimiliki oleh setiap pegawai akan menunjukkan kualitas pegawai dalam melaksanakan pekerjaan. Kompetensi tersebut akan terwujud dalam bentuk penguasaan pengetahuan dan profesional dalam menjalankan fungsinya sebagai pegawai. Diyakini Robotham (1996:27), kompetensi yang diperlukan oleh seseorang tersebut dapat diperoleh baik melalui pendidikan formal maupun pengalaman.

Syah (2000:229) mengemukakan pengertian dasar kompetensi adalah kemampuan atau kecakapan. McAhsan (1981:45), sebagaimana dikutip oleh Mulyasa (2003:38) mengemukakan bahwa kompetensi: “…*is a knowledge, skills, and abilities or capabilities that a person achieves, which become part of his or her being to the extent he or she can satisfactorily perform particular cognitive, affective, and psychomotor behaviors*”. Dalam hal ini, kompetensi diartikan sebagai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan yang dikuasai oleh seseorang yang telah menjadi bagian dari dirinya, sehingga ia dapat melakukan perilaku-perilaku kognitif, afektif, dan psikomotorik dengan sebaik-baiknya. Sejalan dengan itu Finch & Crunkilton (1979:222), sebagaimana dikutip oleh Mulyasa (2003:38) mengartikan kompetensi sebagai penguasaan terhadap suatu tugas, keterampilan, sikap, dan apresiasi yang diperlukan untuk menunjang keberhasilan. Robbins (2001:37) menyebut kompetensi sebagai ability, yaitu kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan. Pegawai yang kompeten dan profesional adalah pegawai piawi dalam melaksanakan profesinya.

Berdasarkan uraian di atas kompetensi pegawai dapat didefinisikan sebagai penguasaan terhadap pengetahuan, keterampilan, nilai dan sikap yang direfleksikan dalam kebiasaan berpikir dan bertindak dalam menjalankan profesi sebagai pegawai.

* + - * 1. Dimensi-Dimensi Kompetensi

Berikut adalah penjelasan lebih rinci dimensi kompetensi, sebagaimana dikemukakan oleh Rivai dan sagala (2006:300).

* + 1. Keterampilan: keahlian/kecakapan melakukan sesuatu dengan baik.
		2. Pengetahuan: informasi yang dimiliki atau dikuasai seseorang dalam bidang tertentu.
		3. Peran sosial: citra yang diproyeksikan seseorang kepada orang lain (the outer self).
		4. Citra diri: persepsi individu tentang dirinya (the inner self).
		5. Trait: karakteristik yang relatif konstan pada tingkah laku seseorang.
		6. Motif: pemikiran atau niat dasar yang konstan yang mendorong individu untuk bertindak atau berperilaku.

Menurut Spencer dan Spencer (Wibowo, 2011:325) terdapat lima karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

Motif adalah sesuatu yang secara konsisten difikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.

Sifat adalah karaketristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.

Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.

Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan

Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual

* + - * 1. Karakteristik Kompetensi

Menurut Spencer dan Spencer (Wibowo, 2011:325) terdapat lima karakteristik kompetensi, yaitu sebagai berikut:

* + - * 1. Motif adalah sesuatu yang secara konsisten difikirkan atau diinginkan orang yang menyebabkan tindakan. Motif mendorong, mengarahkan, dan memilih perilaku menuju tindakan atau tujuan tertentu.
				2. Sifat adalah karaketristik fisik dan respons yang konsisten terhadap situasi atau informasi. Kecepatan reaksi dan ketajaman mata merupakan ciri fisik kompetensi seorang pilot tempur.
				3. Konsep diri adalah sikap, nilai-nilai atau citra diri seseorang. Percaya diri merupakan keyakinan orang bahwa mereka dapat efektif dalam hampir setiap situasi adalah bagian dari konsep diri orang.
				4. Pengetahuan adalah informasi yang dimiliki orang dalam bidang spesifik. Pengetahuan adalah kompetensi yang kompleks. Skor pada tes pengetahuan sering gagal memprediksi prestasi kerja karena gagal mengukur pengetahuan dan keterampilan dengan cara sebenarnya dipergunakan dalam pekerjaan.
				5. Keterampilan adalah kemampuan mengerjakan tugas fisik atau mental tertentu. Kompetensi mental atau keterampilan kognitif termasuk berfikir analitis dan konseptual.

Sedangkan menurut Dharma (2003:17), konsep diri (Self-concept), watak/sifat (traits) dan motif kompetensi lebih tersembunyi (hidden), dalam (deeper) dan berbeda pada titik sentral keperibadian seseorang. Kompetensi pengetahuan (*Knowledge Competencies*) dan keahlian (*Skill Competencies*) cenderung lebih nyata (visible) dan relatif berbeda di permukaan sebagai salah satu karakteristik yang dimiliki manusia

Kompetensi dapat dihubungkan dengan kinerja dalam sebuah model alir sebab akibat yang menunjukkan bahwa tujuan, perangai, konsep diri, dan kompetensi pengetahuan yang kemudian memprakirakan kinerja kompetensi mencakup niat, tindakan dan hasil akhir. Misalnya, motivasi untuk berprestasi, keinginan kuat untuk berbuat lebih baik dari pada ukuran baku yang berlaku dan untuk mencapai hasil yang maksimal, menunjukkan kemungkinan adanya perilaku kewiraswastaan, penentuan tujuan, bertanggung jawab atas hasil akhir dan pengambilan resiko yang diperhitungkan.

Lebih lanjut menurut Dharma (2003:41), karakteristik pribadi yang mencakup perangai, konsep dan pengetahuan memprediksi tindakan-tindakan perilaku keterampilan, yang pada gilirannya akan memprediksi prestasi kerja. Selanjutnya jika kita lihat arah pada gambar tersebut bahwa bagi organisasi yang tidak memilih, mengembangkan dan menciptakan motivasi kompetensi untuk karyawannya, jangan harap terjadi perbaikan dan produktivitas, profitabilitas dan kualitas terhadap suatu produk dan jasa.

Dari gambar hubungan kompetensi di atas, terlihat bahwa pengetahuan merupakan input utama karakteristik personal (kompetensi) yang perlu dikembangkan untuk meningkatkan pelayanan. Hal ini sesuai dengan pengertian pengetahuan itu sendiri sebagaimana dikemukakan Robinson (2004:46) bahwa :

1. *Tacit Knowledge*

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan Berdasarkan pengertiannya, maka tacit knowledge dikategorikan sebagai personal knowledge atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan).

1. *Explicit knowledge*

*Explicit knowledge* bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi. Penerapan explicit knowledge ini lebih mudah *karena* pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap karyawan dapat mempelajarinya secara independent.

*Explicit knowledge* adalah prosedur kerja (*job procedure*) dan teknologi. *Job procedure* adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal tertentu, dimana salah satu bentuk konkrit dari *explicit knowledge* adalah *Standard* Operation *Procedure. Standard Operation Procedure* atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja, dimana tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan dan tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada yang terdapat pada knowledge management, dikenal sebagai media yang mempermudah penyebaran *explicit knowledge*. Salah satu teknologi paling mutakhir yang saat ini digunakan oleh banyak perusahaan untuk proses penyebaran *knowledge* adalah intranet, dimana hal ini didasarkan pada kebutuhan untuk mengakses k*nowledge* dan melakukan kolaborasi, komunikasi serta *sharing knowledge* secara ”*on line*”.

1. Prestasi Kerja

Pengertian Prestasi Kerja

Prestasi kerja merupakan istilah yang berasal dari kata *job performance* atau actual *performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang). Definisi prestasi kerja karyawan yang dikemukakan Kusriyanto (1991: 3) adalah : “Perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya per jam)”.

Gomes (1995: 195) mengemukakan definisi prestasi kerja karyawan sebagai : ”Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas”.

Selanjutnya, prestasi kerja karyawan menurut Mangkunegara (2000: 67) bahwa : “Prestasi kerja karyawan (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan alam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya”.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja adalah prestasi kerja atau hasil kerja (output) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai SDM persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Tujuan Penilaian/Evaluasi Prestasi Kerja

Tujuan evaluasi prestasi kerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan prestasi kerja organisasi melalui peningkatan prestasi kerja dari sumber daya organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi prestasi kerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto (1991: 1) adalah:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan prestasi kerja
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau terhadap pekerjaan yang diembanya sekarang
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berpretasi sesuai dengan potensinya
5. Memeriksa terncana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah

Lebih lanjut menurut Mangkunegara (2005: 11) menyatakan bahwa kegunaan penilaian prestasi kerja (prestasi kerja) karyawan adalah :

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa
2. Untuk mengukur sejauhmana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam organisasi
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan
5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *performance* yang baik
7. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya
8. Sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan
9. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan
10. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

Kegunaan penilaian prestasi kerja ditinjau dari berbagai perspektif pengembangan organisasi atau perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, menurut Abdullah (2005: 315), yaitu:

Dokumentasi*.* untuk memperoleh data yang pasti, sitematik dan faktual dalam penetuan nilai suatu pekerjaan.

1. Posisi tawar. Untuk memungkinkan manajemen melakukan negosiasi yang objektif dan rasional dengan serikat buruh (kalau ada) atau lagsung dengan pegawai/karyawan.
2. Perbaikan prestasi kerja. Umpan balik pelaksanaan kerja yang bermanfaat bagi pegawai, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan untuk meningkatkan atau memperbaiki prestasi kerja pegawai.
3. Penyesuaian kompensai. Penilaian prestasi kerja membantu mengambil keputusan dalam penyesuain ganti- rugi.
4. Keputusan penempatan. Membantu dalam promosi, keputusan penempatan, perpindahan, dan penurunan pengkat pada umumnya didasarkan pada masa lampau atau mengantisipasi prestasi kerja. Sering promosi adalah penghargaan untuk prestasi kerja yang lalu.
5. Pelatihan dan pengembangan. Prestasi kerja buruk mengindikasikan adanya suatu kebutuhan untuk latihan. Demikian pula prestasi kerja baik dapat mencerminkan adanya potensi yang belum digunakan dan harus dikembangkan.
6. Perencanaan dan pengembangn karir. Umpan balik penilaian prestasi kerja dapat digunakan sebagai panduan dalam perencanaan dan pengembangan karir pegawai.
7. Evaluasi proses *staffing*. Prestasi kerja yang baik atau buruk mencerminkan kekuatan dan kelemahan sumber daya manusia.
8. Defisiensi proses penempatan pegawai. Prestasi kerja yang baik atau jelek mengisyaratkan kekuatan atau kelemahan dalam prosedur penempatan pegawai sumber daya manusia.
9. Ketidak akuratan informasi. Prestasi kerja lemah menandakan adanya kesalahan didalam informasi, analisis pekerjaan, perencanaan SDM.
10. Kesalahan dalam merancang pekerjaan. Prestasi kerja yang lemah mungkin merupakan suatu gejala dari rancangan pekerjaan yang kurang tepat. Artinya jika uraian pekerjaan tidak tepat, apalagi tidak lengkap wewenang dan tanggungjawab tidak seimbang, jalur pertanggungjawaban kabur dan berbagai kelemahan lainnya akan berakibat pada prestsi kerja yang kurang memuaskan.
11. Kesempatan kerja yang adil. Penilaian prestasi kerja yang akurat terkait dengan pekerjaan dapat memastikan bahwa keputusan penempatan internal tidak bersifat diskriminatif.
12. Mengatasi tantangan-tantangan eksternal. Kadang-kadang prestasi kerja dipengaruhi oleh faktor dari luar lingkungan pekerjaan.
13. Elemen-elemen pokok sistem penilaian prestasi kerja. Sumber daya manusia mengembangkan penilaian prestasi kerja bagi pegawai dengan kriteria yang ada hubungannya dengan pelaksanaan kerja ukuran kriteria.
14. Umpan balik ke Sumber daya manusia. Prestasi kerja baik atau jelek diseluruh organisasi atau lembaga mengindikasikan sberapa baik sumder daya manusa berfungsi.

Perusahaan tidak cukup hanya mempunyai sistim penilain tetapi sistim tersebut harus efektif, diterima dan dapat digunakan dengan baik. Dengan kondisi seperti ini penilaian kerja dapat mengidentifikasi apa yang diperlukan untuk meningkatakan kualitas sumber daya manusia yang berhubungan dengan analisis pekerjaan dan desain, perencanaan sumber daya manusia, struktur pegawai, orientasi dan penempatan, pelatihan dan pengembangan, dan perencanaan karir. Seperti yang terlihat pada gambar 2.1:

**Kinerja**

**Karyawan**

**Keputusan SDM**

**Dokumen Karyawan**

**Standar Kinerja**

**Ukuran**

 **kinerja**

**Penilaian Kinerja**

**Umpan Balik Karyawan**

Gambar 2.1

Mekanisme Prestasi kerja Pegawai

(Sumber: Abdullah, 2005: 315)

Sasaran Evaluasi Prestasi Kerja

Sasaran-sasaran evaluasi prestasi kerja karyawan yang dikemukakan Sunyoto (dalam Mangkunagara, 2005: 11) sebagai berikut :

1. Membuat analisis prestasi kerja dari waktu yang lalu secara berkesinambungan dan periodik, baik prestasi kerja karyawan maupun prestasi kerja organisasi
2. Membuat evaluasi kebutuhan pelatihan dari para karyawan melalui audit keterampilan dan pengetahuan sehingga dapat mengembangkan kemampuan dirinya. Atas dasar evaluasi kebutuhan pelatihan itu dapat menyelenggarakan program pelatihan dengan tepat
3. Menentukan sasaran dari prestasi kerja yang akan datang dan memberikan tanggung jawab perorangan dan kelompok sehingga untuk periode selanjutnya jelas apa yang harus diperbuat oleh karyawan, mutu dan baku yang harus dicapai, sarana dan prasana yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan
4. Menemukan potensi karyawan yang berhak memperoleh promosi, dan kalau mendasarkan hasil diskusi antara karyawan dengan pimpinannya itu untuk menyusun suatu proposal mengenai sistem bijak (*merit system*) dan sistem promosi lainnya, seperti imbalan (yaitu *reward system recommendation*)

Evaluasi prestasi kerja merupakan sarana untuk memperbaiki mereka yang tidak melakukan tugasnya dengan baik di dalam organisasi. Banyak organisasi berusaha mencapai sasaran suatu kedudukan yang terbaik dan terpercaya dalam bidangnya. Untuk itu sangat tergantung dari pelaksanaannya, yaitu para karyawannya agar mereka mencapai sasaran yang telah ditetapkan oleh organisasi dalam *corporate planning*-nya. Untuk itu pula, perhatian hendaknya ditujukan kepada prestasi kerja, suatu konsepsi atau wawasan bagaimana kita bekerja agar mencapai yang terbaik. Hal ini berarti bahwa kita harus dapat memimpin orang-orang dalam melaksanakan kegiatan dan membina mereka sama pentingnya dan sama berharganya dengan kegiatan organisasi. Jadi, fokusnya adalah kepada kegiatan bagaimana usaha untuk selalu memperbaiki dan meningkatkan prestasi kerja dalam melaksanakan kegiatan sehari-hari. Untuk mencapai itu perlu diubah cara bekerja sama dan bagaimana melihat atau meninjau prestasi kerja itu sendiri. Dengan demikian, pimpinan dan karyawan yang bertanggungjawab langsung dalam pelaksanaan evaluasi prestasi kerja harus pula dievaluasi secara periodik.

Prinsip Dasar Evaluasi Prestasi Kerja

Prinsip dasar evaluasi prestasi kerja menurut Mangkunegara (2005: 12) menyatakan sebagai berikut :

1. Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi prestasi kerja. Jadi bukan semata-mata menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan karyawan mampu menyelesaikan persoalannya dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru. Jadi yang penting adalah kemampuannya.
2. Selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang kontruktif untuk mencari jalan yang terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi
3. Suatu proses manajemen yang alami, jangan merasa dan menimbulkan kesan terpaksa, namun dimasukan secara sadar ke dalam *corporate* *planning*, dilakukan secara periodik, terarah dan terprogram, bukan kegiatan yang hanya setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan jika manajer ingat saja.

Faktor-faktor yang Mempengaruhi Pencapaian Prestasi Kerja

Faktor yang mempengaruhi pencapaian prestasi kerja adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Davis dalam Mangkunegara (2000: 67) yang merumuskan bahwa :

*Human perfomance : Ablity x Motivation*

*Motivation : Attitude x Situation*

*Ability : Knowledge x Skill*

Penjelasan :

1. Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge + skill*).

Artinya, pimpinan dan karyawan yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) apalagi *IQ superior, very superior, gifted dan genius* dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai prestasi kerja maksimal.

1. Faktor motivasi (*motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhada situasi kerja (*situation*) di lingkungan organisasinya. Mereka yang bersikap positif (*pro*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja tinggi dan sebaliknya jika mereka bersikap negatif (*kontra*) terhadap situasi kerjanya akan menunjukkan motivasi kerja yang rendah. Situasi kerja yang dimaksud mencakup antara lain hubungan kerja, fasilitas kerja, iklim kerja, kebijakan pimpinan, pola kepemimpinan kerja dan kondisi kerja.

Menurut Simamora (1995: 500) prestasi kerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu :

1. Faktor individual yang terdiri dari :
2. Kemampuan dan keahlian
3. Latar belakang
4. Demografi
5. Faktor psikologis yang terdiri dari :
6. Persepsi
7. Attitude
8. Personality
9. Pembelajaran
10. Motivasi
11. Faktor organisasi yang terdiri dari :
12. Sumber daya
13. Kepemimpinan
14. Penghargaan
15. Struktur
16. Job design

Prestasi kerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan. Prestasi kerja individu ini akan tercapai apabila didukung oleh atribut individu, upaya kerja (*work effort*) dan dukungan organisasi.

Dengan kata lain, prestasi kerja individu adalah hasil :

1. Atribut individu, yang menentukan kapasitas untuk mengerjakan sesuatu. Atribut individu meliputi faktor individu (kemampuan dan keahlian, latar belakang serta demografi) dan faktor psikologis meliputi persepsi, attitude, personality, pembelajaran dan motivasi
2. Upaya kerja (*work effort*) yang membentuk keinginan untuk mencapai sesuatu
3. Dukungan organisasi, yang memberikan kesempatan untuk berbuat sesuatu. Dukungan organisasi meliputi sumber daya, kepemimpinan, lingkungan kerja, struktur organisasi dan job design.

Menurut Timple (dalam Sastrohadiwiryo, 2003: 231) faktor-faktor prestasi kerja terdiri dari :

* 1. Faktor internal

Faktor internal (*dispossional*) yaitu faktor yang dihubungkan dengan sifat-sifat seseorang. Misalnya, prestasi kerja seseorang baik disebabkan karena mempunyai kemampuan tinggi dan seseorang itu tipe pekerja keras, sedangkan seseorang mempunyai prestasi kerja jelek disebabkan orang tersebut mempunyai kemampuan rendah dan orang tersebut tidak memiliki upaya-upaya untuk memperbaiki kemampuannya.

* 1. Faktor eksternal.

Faktor eksternal yaitu faktor-faktor yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang yang berasal dari lingkungan. Seperti perilaku, sikap, dan tindakan-tindakan rekan kerja, bawahan atau pimpinan, fasilitas kerja, dan iklim organisasi. Faktor internal dan faktor eksternal ini merupakan jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi kinerha seseorang. Jenis-jenis atribusi yang mempengaruhi prestasi kerja seseorang. Jenis-jenis atribusi yang dibuat para karyawan memiliki sejumlah akibat psikologis dan berdasarkan kepada tindakan. Seseorang karyawan yang menganggap prestasi kerjanya baik berasal dari faktor-faktor internal seperti kemampuan atau upaya, diduga orang tersebut akan mengalami lebih banyak perasaan positif tentang prestasi kerjanya dibandingkan dengan jika ia menghubungkan prestasi kerjanya yang baik dengan faktor eksternal. Seperti nasib baik, suatu tugas yang mudah atau ekonomi yang baik. Jenis atribusi yang dibuat seorang pimpinan tentang prestasi kerja seseorang bawahan mempengaruhi sikap dan perilaku terhadap bawahan tersebut.

Menurut Rivai, (2003: 142) mengemukakan ada tiga faktor utama yang mempengaruhi alam pekerjaan dan prestasi kerja, faktor itu adalah:

1. Faktor Organisasional
2. Faktor Lingkungan
3. Faktor Keprilakuan

Faktor organisasional, sesungguhnya wahana utamanya adalah pendekatan yang bersifat mekanis. ” Gerakan Manajemen Ilmiah” yang dipelopori oleh Taylor, merupakan ”Gerakan Efisiensi”. Hasil temuannya dikenal juga sebagai *time and motion study* atau hubungan waktu dan gerakan. Contohnya, dalam satu hari setiap pekerja harus dapat mencapai terget produksi atau penelitian dengan jumlah yang sudah ditentukan. Melalui pendekatan ini, para pekerja terdorong untuk bekerja semaksimal mungkin. Akan tetapi, kelemahan pendekatan ini terletak pada aplikasinya. Salah satu contohnya adalah hanya pada pekerjaan spesialis dan repetitive atau berulang-ulang seperti di manufaktur dan pabrik produksi, bukan pada pekerjaan yang menuntut kreativitas dan inovasi seseorang.

Dari uaraian di atas, dapat diketahui keseimbangan dan penyelesaian pekerjaan yang memebutuhan perhatian utama. Pertimbangan organisasioanal dalam merancang pekerjaan baru itu, mencakup juga dalam hal-hal:

1. Pemilihan struktur organisasi
2. Pola tanggung jawab dan wewenang tugas
3. Prasana kerja dan tradisi lembaga.
4. Perlu tidaknya pengembangkan dan pelatihan.

Faktor Lingkunganjuga mempengaruhi daalam rancang bangun pekerjaan dimana pekerja itu berinteraksi dengan masyarakat sekitar. Paling tidak kita sebagai analisis harus melihat dari beberapa sudut pandang, seperti pekerjaan apa yang memang perlu diciptakan, terseda atau tidaknya tenaga-tenaga pelaksana dan perlu tidaknya pemanfaatan teknologi canggih. Paling tidak, kita harus juga melibatkan dan menciptakan hubungan yang baik dengan daerah sekitar.

Faktor keprilakuan juga sangat signifkian dalam meningkatkan mutu kehidupan berkarya seseorang di suatu organisasi sesuai dengan harkat dan martabat sebagai manusia. Keleluasaan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab pekerjaannya akan berdampak terhadap kepuasaan batin pekerja. Sebab, jika kita terus menerus dikendalikan dan diawasi langsung oleh penyelia atau atasan kita akan mengakibatkan sikap apatis dan prestasi kerja yang rendah.

Variasai tugas dan identitas kerja, juga mempengaruhi betah atau tidaknya sesorang dalam melakukan pekerjaan. Pemberian variasi dan cara-cara sesorang menyelesaikan tugasnya adalah harus dipertimbangkan

Pemikiran bahwa pegawai memrlukan kepuasan kerja, ide dasranya adalah bahwa pegawai akan termotovasi oleh pengayaan pekerjaan sehngga harga diri mereka meningkat. Walaupun banyak pendekatan berbeda mengenai pengayaan pekerjaan, model karakteristik pekerjaan adalah salah satu yang digunakan secara luas. Model ini menujukan untuk mendorong suatu pekerjaan ke arah hasil yang diinginkan harus menguasai ”dimensi inti pekerjaan” meliputi:

1. Variasi keterampilan

Adalah seberapa jauh jenis pekerjaan yang dilakukan sesorang memerlukan keahlian yang berbeda di dalam menyelesaikan pekerjaan, yang melbatkan penggunaan sejumlah keterampilan individu dan bakat.

1. Identitas tugas

Adalah seberapa jauh seorang pekerja terlibat dalam penyelesaian seluruh pekerjaan dan bagian-bagian pekerjaan yang bisa diidentifikasi, dalam hal ini melakukan suatu pekejaan dari permulaan sampai selesai dengan hasil yang nyata.

1. Arti penting tugas

Adalah seberapa jauh suatu pekerjaan mempunyai arti penting dan dampak subtansial atas kehidupan atau pejkerjaan orang lain, baik dalam lingkup organisasi yang segera atau lingkungan yang eksternal

1. Otonomi/wewenang

Adalah tingkatan sampai sejauh mana seseorang diberikan kebebasan subtansial, kemandirian, dan keleluasaan kepada individu untuk merencanakan pekerjaan dan menentukan prosedur yang digunakan untuk menyelesaikannya.

1. Umpan balik

Adalah tingkatan kegiatan pelaksanaan untuk memperoleh masukan yang jelas dan cepat dari suatu pekerjaan oleh individu sehingga diperoleh informasi yang jelas tentang efektivitas pekerjaannya.

Kunci kondisi psikologis yang penting bagi motivasi dan kepuasan menurut, Dato (2005: 148) adalah:

* + Tingkat pemahaman (*ezperienced meaningfulnes*);
	+ Pengetahuan (*knowledge of result*);
	+ Rasa berprestasi (*achievement*);
	+ Rasa pengakuan (*recognition*);
	+ Rasa tanggung jawag (*responsibility*)
	+ Rasa pengembangan diri (*advancement*)

Semakin baik pengalaman psikologis tersebut, maka pegawai semakin termotivasi untuk melaksanakan pekerjaan yang lebih baik dan puas terhadap pekerjaannya. tiga dimensi pekerjaan-variasi keterampilan, identitas tugas, dan arti penting tugas, semuanya berperan untuk menumbuhkan pemhaman tentang kerja.

**Variasi Keterampilan**

**Identitas tugas**

**Arti penting tugas**

**Pemhaman tentang kerja**

**Motivasi kerja tinggi**

**Kerja kualitas tinggi**

**Kepuasan terhadap kerja**

**Rendahnya tingkat ketidak hadiran dan pindah kerja**

**Otonomi**

**Umpan Balik**

**Pengetahuan sebagai hasil aktivitas kerja**

**Rasa tanggung jawab untuk hasi kerja**

**Kekuatan Karyawan**

**untuk Berkembang**

Gambar 2.2

Model Karakteristik Pekerjaan (Dato, 2005: 148)

Jenis-jenis dan Asfek Penilaian Prestasi Kerja

Dalam penilaian prestasi kerja ada beberapa jenis penilaian kineja seperti yang dikemukakan oleh, Fauzi (2005: 323) yaitu:

1. Penilaian hanya oleh atasan.
	1. Cepat dan langsung
	2. Dapat mengarah ke distorsi karena pertimbangan-pertimbangan pribadi.
2. Penilaian oleh kelompok lini. Atasan dan atasannya lagi bersma-sama membahas prestasi kerja dari bawahannya yang dinilai.
	* 1. Objektivitasnya lebih akurat dibandingkan kalau hanya oleh atasan sendiri
		2. Individu yang dinilai tinggi dapat mendominasi penilaian
3. Penilaian oleh kelompok staf: atasan meminta satu atau lebih individu untuk bermusyawarah engannya; atasan langsung yang membuat keputusan akhir.
	* 1. Penilaian gabungan yang masuk akal
4. Penilaian melalui keputusan komite: sama seperti pada pola sebelumnya kecuali bahwa manajer yang bertanggungjawab tidak lagi mengambil keputusan akhir; hasilnya diasarkan pada pilihan mayoritas.
	* 1. Memperluas pertimbangan yang ekstrim
		2. Memperlemah integritas manajer yang bertanggungjawab
5. Penilaian berdasarkan peninjauan lapangan:
	* 1. membawa satu pikiran yang tepat kedalam satu penilaian lintas sektor yang besar
6. Penilaian oleh bawahan dan sejawat.
	* 1. Mungkin terlalu subjektif.
		2. Mungkin digunakan sebagai tambahan pada metode penilaian yang lain.

Dari hasil study Lazer dan Wikstrom (1977: 65) terhadap formulir penilaian prestasi kerja 125 perusahaan yang ada di USA. Faktor yang paling umum muncul di 61 perusahaan adalah pengetahunan tentang pekerjaannya, kepemimpinan, inisiatif, kualitas pekerjaan, kerjasama, pengambilan keputusan, kreatifitas, dapat diandalkan, perencanaan, komunikasi, kecerdasan, pemecahan masakah, pendelegasian, sikap, usaha, motivasi dan organisasi.

Dari aspek-aspek yang dinilai tersebut dapat dikelompokan menjadi :

1. Kemampuan teknis, yaitu kemampuan menggunakan pengetahuan, metode, teknik, dan peralatan yang dipergunakan untuk melaksanakan tugas serta pengalaman dan pelatihan yang diperolehnya.
2. Kemampuan konseptual, yaitu kemampuan unutk memahami kompleksitas organisasi dan penyesuian bidang gerak dari unit masing-masing kedalam bidang operasional organisasi secara menyeluruh, yang ada intinya individual tersebut memahami tugas, fungsi serta tanggungjawabnya sebagai seorang pegawai.
3. Kemampuan hubungan interpersonal, yaitu antara lain kemmapuan untuk bekerja sama dengan orang lain, memotivasi karyawan, melakukan negosiasi dan lain-lain.

Hasibuan (2010: 45) mengemukakan, bahwa : “Aspek-aspek yang dinilai prestasi kerja mencakup sebagai berikut : (1). Kesetiaan, (2). Hasil kerja, (3). Kejujuran, (4). Kedisiplinan, (5). Kreativitas, (6). Kerjasama, (7) Kepemimpinan, (8).Kepribadian, (9). Prakarsa, (10).Kecakapan, (11). Tanggung Jawab.

Sedangkan Umar (1997: 266) membagi aspek-aspek prestasi kerja sebagai berikut : (1). Mutu Pekerjaan, (2). Kejujuran Karyawan, (3). Inisiatif, (4). Kehadiran, (5). Sikap Kerjasama, (6). Keandalan,(7). Pengetahuan tentang pekerjaan, (8). Tanggung Jawab, (9). Pemanfaat waktu kerja.

Adapun aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif. Aspek kuantitatif meliputi : (1). Proses kerja dan kondisi pekerjaan, (2). Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan, (3). Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, (4). Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja

Sedangkan aspek kualitatif meliputi : (1). Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan, (2). Tingkat kemampuan dalam bekerja, (3). Kemampuan menganalisis data atau informasi, kemampuan atau kegagalan, menggunakan mesin atau peralatan, (4). Kemampuan mengevaluasi (keluhan atau keberatan konsumen).

Langkah-langkah Peningkatan Prestasi Kerja

Dalam rangka peningkatan prestasi kerja, paling tidak terdapat tujuh langkah yang dapat dilakukan sebagai berikut :

1. Mengetahui adanya kekurangan dalam prestasi kerja

Dapat dilakukan melalui tiga cara yaitu :

* Mengidentifikasikan masalah melalui data dan informasi yang dikumpulkan terus menerus mengenai fungsi-fungsi bisnis
* Mengidentifikasikan masalah melalui karyawan
* Memperhatikan masalah yang ada
1. Mengenai kekurangan dan tingkat keseriusan

Untuk memperbaiki keadaan tersebut, diperlukan beberapa informasi antara lain :

* Mengidentifikasikan masalah setepat mungkin
* Menentukan tingkat keseriusan masalah dengan mempertimbangkan:
* Harga yang harus dibayar bila tidak ada kegiatan
* Harga yang harus dibayar bila ada campur tangan dan penghematan yang diperoleh apabila ada penutupan kekurangan prestasi kerja
1. Mengidentifikasikan hal-hal yang mungkin menjadi penyebab kekurangan, baik yang berhubungan dengan sistem manapun yang berhubungan dengan pegawai itu sendiri
2. Mengembangkan rencana tindakan untuk menanggulangi penyebab kekurangan tersebut
3. Melakukan rencana tindakan tersebut
4. Melakukan evaluasi apakah masalah tersebut sudah teratasi atau belum
5. Mulai dari awal, apabila perlu.