

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 Kinerja Karyawan

2.1.1.1 Konsep Kinerja Karyawan

Kinerja apabila dikaitkan dengan performance sebagai kata benda (noun), maka pengertian *performance* atau kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau kelompok orang dalam suatu perusahaan sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya pencapaian tujuan perusahaan secara ilegal, tidak melanggar hukum dan tidak bertentangan dengan moral dan etika (Rivai & Basri, 2004; Harsuko 2011).

Dilihat dari sudut pandang ahli yang lain, kinerja adalah banyaknya upaya yang dikeluarkan individu pada pekerjaannya (Robbins, 2001). Sementara itu menurut Bernandi & Russell 2001 (dalam Riani 2011) performansi adalah catatan yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama periode waktu tertentu.

Menurut Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Menurut Simamora (1995), kinerja karyawan adalah tingkat terhadap mana para karyawan mencapai persyaratan-persyaratan pekerjaan. Menurut Byars dan Rue (dalam Harsuko 2011) kinerja merupakan derajat penyusunan tugas yang mengatur pekerjaan seseorang.

Menurut As'ad (1998) kinerja adalah hasil yang dicapai oleh seseorang menurut ukuran yang berlaku untuk pekerjaan yang bersangkutan. Menurut Withmore (dalam Mahesa 2010) mengemukakan kinerja merupakan ekspresi potensi seseorang dalam memenuhi tanggung jawabnya dengan menetapkan standar tertentu. Kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja. Menurut Harsuko (2011), kinerja adalah sejauh mana seseorang telah memainkan baginya dalam melaksanakan strategi organisasi, baik dalam mencapai sasaran khusus yang berhubungan dengan peran perorangan dan atau dengan memperlihatkan kompetensi yang dinyatakan relevan bagi organisasi.

Jadi dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil dari pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dalam waktu atau periode tertentu, dalam rangka mewujudkan tujuan perusahaan.

2.1.1.2 Tolok Ukur Kinerja

Kinerja adalah suatu konsep yang multi dimensional mencakup tiga aspek yaitu sikap (*attitude*), kemampuan (*ability*) dan prestasi (*accomplishment*). Berdasarkan uraian tersebut di atas dengan pencatatan hasil kerja (proses) yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam melakukan suatu pekerjaan dapat dievaluasi tingkat kinerja pegawainya, maka kinerja karyawan harus dapat

ditentukan dengan pencapaian target selama periode waktu yang dicapai organisasi.

Mutu kerja karyawan secara langsung mempengaruhi kinerja perusahaan. Guna mendapatkan kontribusi karyawan yang optimal, manajemen harus memahami secara mendalam strategi untuk mengelola, mengukur dan meningkatkan kinerja, yang dimulai terlebih dahulu dengan menentukan tolok ukur kinerja. Ada beberapa syarat tolok ukur kinerja yang baik, yaitu:

1. Tolok ukur yang baik, haruslah mampu diukur dengan cara yang dapat dipercaya.
2. Tolok ukur yang baik, harus mampu membedakan individu-individu sesuai dengan kinerja mereka.
3. Tolok ukur yang baik, harus sensitif terhadap masukan dan tindakantindakan dari pemegang jabatan.
4. Tolok ukur yang baik, harus dapat diterima oleh individu yang mengetahui kinerjanya sedang dinilai.

2.1.1.3 Kriteria Kinerja

Kriteria kinerja adalah dimensi-dimensi pengevaluasian kinerja seseorang pemegang jabatan, suatu tim, dan suatu unit kerja. Secara bersama-sama dimensi itu merupakan harapan kinerja yang berusaha dipenuhi individu dan tim guna mencapai strategi organisasi.

Menurut Schuler dan Jackson 2004 (dalam Harsuko 2011) bahwa ada 3 jenis dasar kriteria kinerja yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat memusatkan diri pada karakteristik pribadi seseorang karyawan. Loyalitas, keandalan, kemampuan berkomunikasi, dan keterampilan memimpin merupakan sifat-sifat yang sering dinilai selama proses penilaian. Jenis kriteria ini memusatkan diri pada bagaimana seseorang, bukan apa yang dicapai atau tidak dicapai seseorang dalam pekerjaannya.
2. Kriteria berdasarkan perilaku terfokus pada bagaimana pekerjaan dilaksanakan. Kriteria semacam ini penting sekali bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal. Sebagai contoh apakah SDMnya ramah atau menyenangkan.
3. Kriteria berdasarkan hasil, kriteria ini semakin populer dengan makin ditekannya produktivitas dan daya saing internasional. Kriteria ini berfokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan ketimbang bagaimana sesuatu dicapai atau dihasilkan.

Menurut Bernandin & Russell (2001 dalam Riani 2011) kriteria yang digunakan untuk menilai kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

1. *Quantity of Work* (kuantitas kerja): jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode yang ditentukan.
2. *Quality of Work* (kualitas kerja): kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan ditentukan.
3. *Job Knowledge* (pengetahuan pekerjaan): luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.

4. *Creativeness* (kreativitas): keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.
5. *Cooperation* (kerja sama): kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain atau sesama anggota organisasi.
6. *Dependability* (ketergantungan): kesadaran untuk mendapatkan kepercayaan dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.
7. *Initiative* (inisiatif): semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggung jawabnya.
8. *Personal Qualities* (kualitas personal): menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramah-tamahan dan integritas pribadi.

2.1.1.4 Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Steers (dalam Suharto & Cahyono 2005) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah:

1. Kemampuan, kepribadian dan minat kerja.
2. Kejelasan dan penerimaan atau kejelasan peran seseorang pekerja yang merupakan taraf pengertian dan penerimaan seseorang atas tugas yang diberikan kepadanya.
3. Tingkat motivasi pekerja yaitu daya energi yang mendorong, mengarahkan dan mempertahankan perilaku.

Menurut McCormick dan Tiffin (dalam Suharto & Chyono, 2005) menjelaskan bahwa terdapat dua variabel yang mempengaruhi kinerja yaitu:

1. Variabel individu, Variabel inividu terdiri dari pengalaman, pendidikan, jenisb kelamin, umur, motivasi, keadaan fisik, kepribadian.
2. Variabel situasional, Variabel situasional menyangkut dua faktor yaitu:
 - a. Faktor sosial dan organisasi, meliputi: kebijakan, jenis latihan dan pengalaman, sistem upah serta lingkungan sosial.
 - b. Faktor fisik dan pekerjaan, meliputi: metode kerja, pengaturan dan kondisi, perlengkapan kerja, pengaturan ruang kerja, kebisingan, penyinaran dan temperatur.

2.1.2 Standar Kinerja

2.1.2.1 Konsep Standar Kinerja Karyawan

Pada umumnya sebuah standar kinerja, harus berisi dua jenis informasi dasar tentang apa yang harus dilakukan dan seberapa baik harus melakukannya. Standar kinerja merupakan identifikasi tugas pekerjaan, kewajiban, dan tingkat pencapaian yang menggambarkan apa yang harus dilakukan.

Menurut Wirawan (2009: 67) “Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengarahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja”.

Menurut Randall S. Schular & Susan E. Jackson (1999: 11)“Ada tiga jenis dasar kriteria kinerja”, yaitu:

1. Kriteria berdasarkan sifat (memusatkan diri pada karakteristik pribadi seorang karyawan).

2. Kriteria berdasarkan perilaku (kriteria yang penting bagi pekerjaan yang membutuhkan hubungan antar personal).
3. Kriteria berdasarkan hasil (kriteria yang fokus pada apa yang telah dicapai atau dihasilkan).

Menurut Soekidjo Notoatmodjo (2003: 143) “Untuk mencapai tujuan kinerja karyawan maka dapat dinilai dari tiga hal, meliputi: penilaian harus mempunyai hubungan dengan pekerjaan, adanya standar pelaksanaan kerja, praktis (mudah dipahami atau dimengerti karyawan atau penilai)”.

Jadi secara umum standar kinerja adalah pernyataan yang disetujui manajemen dari aspek kinerja, persyaratan, atau tujuan yang harus dipenuhi untuk dinilai pada tingkat kinerja tertentu. Standar tersebut harus ditetapkan untuk setiap elemen penting dan disertakan dalam rencana kinerja karyawan. Jika tingkat kinerja lainnya digunakan oleh program penilaian, standar penulisan untuk tingkat tertentu dan termasuk ukuran dalam rencana kinerja lainnya, agar karyawan mengetahui apa yang harus mereka lakukan untuk memenuhi standar yang lebih tinggi.

2.1.2.2 Syarat Standar Kinerja

Standar kinerja pekerjaan (*performance standard*) menetapkan tingkat kinerja pekerjaan yang diharapkan dari pelaksana pekerjaan dan kriteria pengukuran kesuksesan pekerjaan. Standar kinerja pekerjaan membuat eksplisit kuantitas dan atau kualitas kinerja yang diharapkan dalam tugas dasar yang ditentukan sebelumnya dalam deskripsi pekerjaan. Standar kinerja pekerjaan ini

biasanya berupa pernyataan mengenai kinerja yang dianggap diterima dan dapat dicapai atas sebuah pekerjaan tertentu. Adapun beberapa persyaratan yang harus dipenuhi dalam standar kinerja pekerjaan diantaranya adalah :

1. Standar kinerja harus relevan dengan individu dan organisasi.
2. Standar kinerja harus stabil dan handal.
3. Standar kinerja harus membedakan antara pelaksanaan pekerjaan yang baik, sedang dan buruk.
4. Standar kinerja harus dapat dijabarkan dalam angka.
5. Standar kinerja harus mudah diukur.
6. Standar kinerja harus dipahami oleh karyawan dan bagian manajemen.
7. Standar kinerja harus memberikan interpretasi yang tidak bias.

2.1.2.3 Fungsi dan Manfaat Standar Kinerja

Standar kinerja pekerjaan ini mempunyai dua fungsi. *Pertama*, menjadi tujuan atau sasaran upaya karyawan. Jika standar telah terpenuhi, karyawan akan merasakan adanya pencapaian dan penyelesaian. *Kedua*, standar kinerja pekerjaan ini merupakan kriteria pengukuran keberhasilan sebuah pekerjaan. Tanpa adanya standar, tidak ada sistem pengendalian yang dapat mengevaluasi kinerja karyawan. Beberapa diantaranya dapat menjadi disfungsional. Contoh, standar tidak tertulis di perusahaan Jepang adalah bahwa seorang karyawan harus bekerja luar biasa lamanya setiap hari guna membuktikan loyalitasnya kepada perusahaan.

Manfaat dari standar kinerja antara lain:

1. Menyediakan data bagi pelaku usaha untuk mengukur kinerja dan produktivitas kerja karyawan untuk setiap aspek penilaian.

2. Memberikan karyawan gambaran ekspektasi kinerja spesifik untuk masing-masing keterampilan.
3. Memastikan evaluasi yang adil terhadap semua karyawan yang melakukan tugas pekerjaan yang sejenis.
4. Memudahkan komunikasi antara atasan dan karyawan.
5. Mempromosikan pemahaman bersama oleh pengusaha dan karyawan tentang harapan kerja.

2.1.2.4 Menyusun Standar Kinerja

Berikut langkah – langkah menyusun standar kinerja karyawan:

1. Identifikasi tanggung jawab pekerjaan utama utama karyawan.
2. Identifikasi indikator kinerja yang akan menunjukkan kinerja yang memuaskan dari tanggung jawab pekerjaan yang sudah ditentukan.
3. Identifikasi standar kinerja yang terukur dan obyektif yang mencerminkan tingkat minimum kinerja yang dapat diterima.
4. Identifikasi cara pengukuran yang akan mencerminkan cara dalam merencanakan untuk memantau kinerja karyawan dari tanggung jawab pekerjaan utamanya.

2.1.2.5 Menetapkan Standar Kinerja Karyawan

Carol Manifold, Denise M. Erkkila, Carrie Johnson, dan Gregory R. Bayles (1998) mengemukakan bahwa dalam perancangan kinerja dibutuhkan sekelompok orang yang profesional dalam bidangnya untuk melihat informasi yang tersedia dan prinsip-prinsip dasar dalam pengembangan standar kinerja menjadi sebuah kelompok yang disebut dengan *task force*.

Task force yang dibuat tersebut memiliki tiga tujuan utama yaitu:

1. Mengidentifikasi hasil yang diinginkan dari setiap posisi jabatan
2. Merancang standar kinerja untuk setiap pencapaian yang akan berkontribusi pada pencapaian hasil yang diinginkan
3. Membuat kriteria objektif untuk mengukur kesuksesan tiap standar kinerja

Setelah mengetahui tujuan utama dari tugasnya *task force* yang telah dibentuk merumuskan bobot dari tiap-tiap pekerjaan, bobot ini menunjukkan tingkat kepentingan pekerjaan dalam suatu jabatan. Pekerjaan yang memiliki bobot presentase yang lebih tinggi membutuhkan *effort* yang lebih tinggi juga dalam mengerjakannya, hal ini memberikan *guideline* bagi karyawan untuk memfokuskan konsentrasi dalam pekerjaan yang dilakukan.

Untuk membantu dalam menyusun standar kinerja George T. Doran (1981) memperkenalkan metode “SMART” untuk membantu pihak manajemen mempermudah menyusun penilaian yang akan digunakan oleh perusahaan diperkuat dengan, Lawlor dan Hornyak (2012) menggunakan metode SMART untuk meningkatkan achievement dari hasil belajar murid-muridnya, metode “SMART” itu antara lain:

1. **S untuk specific.** Target yang dibuat harus spesifik dan mendetail, karena semakin spesifik dan mendetail target yang dibuat akan semakin mudah pencapaiannya.
2. **M untuk measurable.** Sangat penting untuk memiliki target yang terukur, sehingga dapat mempermudah dalam melacak *progress* dan tetap termotivasi.

3. **A untuk achievable.** Tujuan juga harus realistis dan dapat dicapai untuk menjadi sukses.
4. **R untuk relevance.** Memastikan faktor - faktor lain yang berhubungan dengan pencapaian tujuan berjalan dengan lancar.
5. **T untuk time-based.** Setiap tujuan membutuhkan tanggal target, sehingga memiliki tenggat waktu untuk fokus dan sesuatu untuk dikerjakan.

2.2 Kerangka Pemikiran

Perikanan telah menjadi salah satu kegiatan perekonomian terbesar Indonesia, dengan jumlah produksi nasional yang terus meningkat setiap tahunnya. Hal ini menyebabkan pemerintah telah memberikan perhatian yang cukup besar, mulai dari undang-undang yang melindungi dan membantu perkembangan perusahaan perikanan yang ada di Indonesia sampai dengan berbagai seminar yang memberikan edukasi bagi pelaku usaha perikanan.

Dengan perhatian yang besar itu perikanan perlu sumberdaya dengan kinerja yang baik, Menurut Sinambela, dkk (2012) mengemukakan bahwa kinerja pegawai didefinisikan sebagai kemampuan pegawai dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja pegawai sangatlah perlu, sebab dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan penentuan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.

Mengingat pentingnya kinerja bagi kegiatan produksi PT Dharma Samudera Fishing Industries perlu adanya alat atau sistem atau media yang mengawasi bagaimana standar kinerja karyawan yang ada di PT. Dharma

Samudera Fishing. Untuk melihat bahwa seorang individu atau karyawan bekerja menghasilkan hasil yang optimal sesuai dengan tujuan perusahaan diperlukan standar kinerja. Menurut Wirawan (2009: 67) “Standar kinerja adalah target, sasaran, tujuan upaya kerja karyawan dalam kurun waktu tertentu. Dalam melaksanakan pekerjaannya, karyawan harus mengerahkan semua tenaga, pikiran, ketrampilan, pengetahuan, dan waktu kerjanya untuk mencapai apa yang ditentukan oleh standar kinerja”.

Oleh karena itu, dibutuhkan adanya studi rancangan standar kinerja untuk dapat memantau kinerja karyawan dalam mencapai tujuan organisasi. Standar kinerja yang dibuat juga harus relevan, stabil, dan dapat dijabarkan dengan angka. Berdasarkan uraian diatas maka kerangka pemikirannya sebagai berikut:

Gambar 2.1

Kerangka Pemikiran Perancangan Standar Kinerja Karyawan Divisi Processing PT Dharma Samudera Fishing Industries

