

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### A. Karyawan

##### 1. Pengertian Karyawan

Menurut undang-undang No.13 Tahun 2001 pasal 4 disebutkan bahwa karyawan atau pegawai adalah seseorang pekerja tetap yang bekerja dibawah perintah orang lain dan mendapatkan kompensasi serta jaminan. Dalam UU Nomor 25 tahun 1997 tentang ketenagakerjaan menyebutkan bahwa karyawan adalah setiap orang laki-laki maupun wanita yang sedang dalam atau akan melakukan pekerjaan, baik luar maupun dalam hubungan kerja guna menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat. Mampu bekerja berarti mampu melakukan kegiatan yang mempunyai nilai ekonomis, yaitu bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

Hasibuan (2005) menjelaskan bahwa karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang sama besarnya yang telah ditetapkan terlebih dahulu. Dalam hal ini, karyawan wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai perjanjian.

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) menjelaskan bahwa, karyawan adalah orang yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan dan

sebagainya) dengan mendapat gaji (upah). Karyawan disebut juga sebagai pekerja atau pegawai ([www.kbbi.web.id/karyawan](http://www.kbbi.web.id/karyawan), 2014). Fattah (2014) menerangkan bahwa Sumber daya manusia dalam organisasi yaitu karyawan, Manusia merupakan sumber daya yang penting bagi organisasi karena memiliki bakat, tenaga dan kreatifitas yang sangat dibutuhkan oleh organisasi untuk mencapai tujuannya.

Secara keseluruhan pengertian diatas, karyawan adalah setiap orang laki-laki dan wanita yang bekerja pada suatu lembaga (kantor, perusahaan, dan sebagainya) dengan mendapat gaji (upah).

## 2. Jenis-Jenis Karyawan

Menurut UU ketenagakerjaan (<http://www.portalhr.com>), ada 2 jenis status karyawan yaitu :

- a. Karyawan Tetap yang diikat oleh perjanjian kerja untuk waktu tidak tertentu. Untuk calon karyawan tetap, perusahaan dapat mensyaratkan adanya masa percobaan paling lama 3 bulan.
- b. Karyawan Kontrak yang diikat oleh perjanjian kerja untuk waktu tertentu. Untuk karyawan kontrak, ada sejumlah persyaratan yang perlu dipenuhi oleh perusahaan untuk memperkerjakan karyawan kontrak yaitu: menurut jenis dan sifat atau kegiatan pekerjaannya akan selesai dalam waktu tertentu.

Sedangkan menurut (<http://semuatentangpekerjaan.blogspot.com>), karyawan dapat dibagi menjadi dibagi menjadi 4 bagian, yaitu:

1. Karyawan Swasta, yaitu karyawan yang bekerja pada perusahaan swasta/diluar instansi pemerintah dan digaji oleh perusahaan swasta tersebut.
2. Karyawan Negeri, yaitu karyawan yang bekerja pada instansi pemerintah dan digaji oleh pemerintah.
3. Karyawan Tetap, yaitu karyawan yang telah diangkat secara resmi memiliki status karyawan dengan gaji dan tunjangan tetap, baik bekerja di instansi pemerintah maupun swasta.
4. Karyawan Honorer, yaitu karyawan tidak tetap dan belum memiliki status, gaji dan tunjangan tetap, baik bekerja di instansi pemerintah maupun swasta.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat disimpulkan jenis-jenis dari karyawan yaitu: karyawan swasta, karyawan negeri, karyawan tetap, karyawan honorer.

## B. Kinerja Karyawan

### 1. Pengertian Kinerja Karyawan

Sebelum peneliti menjelaskan konsep dasar atau pengertian dari kinerja Karyawan terlebih dahulu peneliti akan secara singkat menjelaskan arti dari kata kinerja itu sendiri. Istilah kinerja berasal dari kata Inggris "*performance*".

Menurut Ivancevich, Konopaske, dan Matteson, *performance the desired results of behavior* (kinerja adalah hasil yang diinginkan dari pelaku). Maksudnya adalah bahwa kinerja pegawai/karyawan merupakan hasil unjuk kerja dalam melaksanakan suatu pekerjaan(dalam Fattah, 2014).\

Menurut Prawirosentono (dalam Sutrisno, 2007) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral dan etika.

Fattah (2014) menyatakan kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu selama kurun waktu tertentu. Selanjutnya Ainsworth (dalam Fattah, 2014) menjelaskan bahwa kinerja berarti suatu hasil akhir. Kinerja adalah titik akhir orang, sumber daya, dan lingkungan tertentu yang dikumpulkan bersama-sama dengan maksud untuk menghasilkan hal-hal tertentu, apakah produk kasatmata atau jasa yang kurang terlihat langsung. Sejauh interaksi ini memberikan hasil dalam tingkat dan mutu yang dikehendaki, pada level biaya yang disepakati, kinerja akan dinilai memuaskan, baik, atau mungkin luar biasa. Sebaliknya, apabila hasil itu mengecewakan apapun alasannya, kinerja akan dinilai buruk atau merosot.

Menurut Sutrisno (2007) kinerja merupakan wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang. Kinerja digunakan sebagai dasar penilaian atau evaluasi dan sistem yang merupakan kekuatan penting untuk mempengaruhi perilaku karyawan. Sutrisno (2007) juga menambahkan bahwa kinerja adalah bagaimana seseorang diharapkan dapat berfungsi dan berperilaku sesuai dengan tugas yang dibebankan kepadanya.

Sedangkan menurut Mangkunegara (2010) kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang karyawan dalam

melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja karyawan merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi (Amstrong, 2006).

Menurut Rivai (2006) kinerja karyawan adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Selanjutnya Rivai (2006) menjelaskan bahwa kinerja karyawan di dalam suatu organisasi dilakukan oleh segenap sumber daya manusia dalam organisasi, baik unsur pimpinan maupun pekerja, banyak sekali faktor yang dapat mempengaruhi sumber daya manusia dalam menjalankan kinerja karyawannya, terdapat faktor yang berasal dari dalam diri sumber daya manusia maupun faktor dari luar dirinya.

Gomes (1995) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Selanjutnya Daft (dalam Fattah, 2014) menerangkan bahwa penilaian kinerja terdiri atas langkah-langkah dari peninjauan dan penilaian kinerja karyawan, merekam penilaian, dan menyediakan umpan balik kepada karyawan. Selama penilaian kinerja atasan terampil memberikan umpan balik dan pujian yang berkenaan dengan elemen-elemen yang pantas dari kinerja pegawai/karyawan.

Berdasarkan uraian diatas maka dapat disimpulkan kalau kinerja karyawan adalah wujud hasil kerja yang dihasilkan oleh seseorang atau hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

## 2. Faktor-Faktor Kinerja Karyawan

Perusahaan sebagai suatu organisasi mempunyai tujuan yakni memperoleh keuntungan. Organisasi dapat beroperasi karena kegiatan atau aktivitas yang dilakukan oleh para karyawan yang ada di dalam organisasi tersebut. Menurut Prawirosentoso (dalam Sutrisno, 2007) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah sebagai berikut:

### 1. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik dan buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Masalahnya adalah bagaimana proses terjadinya efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas apakah efektif atau tidak. Artinya, efektivitas dari kelompok (organisasi) bila tujuan kelompok tersebut dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan yang direncanakan. Sedangkan efisien berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam upaya mencapai tujuan organisasi. Agar tercapai tujuan yang diinginkan organisasi, salah satu yang perlu mendapat perhatian adalah hal yang berkaitan dengan wewenang dan tanggung jawab para peserta yang mendukung organisasi tersebut.

### 2. Otoritas dan Tanggung jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggungjawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan ada yang dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi.

Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut. Kinerja karyawan akan dapat terwujud bila karyawan mempunyai komitmen dengan organisasinya dan ditunjang dengan disiplin kerja yang tinggi.

### 3. Disiplin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat yang ada pada diri karyawan terhadap peraturan dan ketetapan perusahaan.

Disiplin meliputi ketaatan dan hormat terhadap perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan karyawan. Dengan demikian, bila peraturan atau ketetapan yang ada dalam perusahaan itu diabaikan atau sering dilanggar, maka karyawan mempunyai disiplin yang buruk. Sebaliknya bila karyawan tunduk pada ketetapan perusahaan, menggambarkan adanya kondisi disiplin yang baik.

Disiplin juga berkaitan erat dengan sanksi yang perlu dijatuhkan kepada pihak yang melanggar. Dalam hal seorang karyawan melanggar peraturan yang berlaku dalam organisasi, maka karyawan bersangkutan harus sanggup menerima hukuman yang telah disepakati. Masalah disiplin karyawan yang ada didalam organisasi baik atasan maupun bawahan akan memberi corak terhadap kinerja organisasi. Kinerja organisasi akan tercapai, apabila kinerja individu maupun kinerja kelompok ditingkatkan. Untuk itu diperlukan inisiatif dari para karyawan dalam melaksanakan tugas.



#### 4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

Atasan yang buruk akan selalu mencegah inisiatif bawahan, lebih-lebih bawahan yang kurang disenangi. Bila atasan selalu menghambat setiap inisiatif, tanpa memberikan penghargaan berupa argumentasi yang jelas dan mendukung, menyebabkan organisasi akan kehilangan energi atau daya dorong untuk maju. Dengan perkataan lain, inisiatif karyawan yang ada di dalam organisasi merupakan daya dorong kemajuan yang akhirnya akan mempengaruhi kinerja.

Sedangkan menurut Davis (dalam Mangkunegara, 2010) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

##### a. Faktor Kemampuan (*Ability*)

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi (*IQ*) dan kemampuan reality (*Knowledge + Skill*). Artinya pimpinan dan karyawan memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) apalagi IQ *superior*, *very superior*, *gifted* dan jenius dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka akan lebih mudah mencapai kinerja maksimal.



b. Faktor Motivasi (*Motivation*)

Motivasi diartikan suatu sikap (*attitude*) pimpinan dan karyawan terhadap situasi kerja (*situation*) dilingkungan 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 Umar (2002) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah :

- a. Mutu Pekerjaan, gambaran dan karakteristik menyeluruh dari barang atau jasa yang menunjukkan kemampuannya dalam memuaskan kebutuhan yang diharapkan atau yang tersirat.
- b. Kejujuran Karyawan, ketulusan hati seseorang dalam melaksanakan tugas dan kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang diberikan.
- c. Inisiatif, kemampuan seseorang dalam melakukan sesuatu tanpa menunggu perintah terlebih dahulu dengan tujuan untuk memperbaiki atau meningkatkan hasil pekerjaan, menciptakan peluang baru atau untuk menghindari timbulnya masalah.
- d. Kehadiran, keberadaan karyawan ditempat kerja untuk bekerja sesuai dengan waktu kerja yang telah ditentukan.
- e. Sikap, tindakan karyawan dalam segala sesuatu yang berhubungan dengan pekerjaan dan hubungan terhadap orang lain.

- f. Kerja sama, kemampuan seseorang untuk bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang ditentukan sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.
- g. Keandalan, kemampuan seseorang yang digunakan dan dapat dipercaya orang lain dalam melakukan suatu pekerjaan.
- h. Pengetahuan tentang pekerjaan, luasnya pengetahuan seseorang mengenai pekerjaan yang dilakukan dan keterampilan yang dimiliki orang tersebut dalam melakukan pekerjaan yang diberikan.
- i. Tanggung jawab, kesanggupan seseorang karyawan menyelesaikan pekerjaan yang diserahkan.

Berdasarkan uraian dari beberapa ahli diatas, peneliti mengambil kesimpulan bahwa faktor-faktor utama yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah: efektivitas & efisiensi, tanggung jawab & otoritas, disiplin serta inisiatif.

### 3. Aspek-Aspek Kinerja Karyawan

Miner (dalam Sutrisno, 2007) mengemukakan secara umum empat aspek dari kinerja karyawan yaitu sebagai berikut :

1. Kualitas yang dihasilkan, menerangkan tentang jumlah kesalahan, waktu, dan ketepatan dalam melakukan tugas.
2. Kuantitas yang dihasilkan, berkenaan dengan berapa jumlah produk atau jasa yang dapat dihasilkan.
3. Waktu kerja, menerangkan akan berapa jumlah absen, keterlambatan, serta masa kerja yang telah dijalani individu pegawai tersebut.

4. Kerja sama, menerangkan akan bagaimana individu membantu atau menghambat usaha dari teman sekerjanya.

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat diambil kesimpulan aspek kinerja meliputi kualitas yang di hasilkan, kuantitas yang dihasilkan, waktu kerja dan kerja sama.

#### 4. Aspek Mengukur Kinerja

Bernardin dan Russel (dalam Sutrisno, 2007) menerangkan bahwa ada enam kinerja primer yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. *Quality*. Merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan atau mendekati tujuan yang diharapkan.
2. *Quantity*. Merupakan jumlah yang dihasilkan, misalnya jumlah rupiah, unit, dan siklus kegiatan yang dilakukan.
3. *Timeliness*. Merupakan sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki, dengan mempertharikan koordinasi output lain serta waktu yang tersedia untuk kegiatan orang lain
4. *Cost efectiveness*. Merupakan tingkst sejauh mana penggunaan sumber daya organisasi (manusia, keuangan, teknologi, dan material) dimaksimalkan untuk mencapai hasil tertinggi atau pengurangan kerugian dari setiap unit penggunaan sumber daya.
5. *Need for supervision*. Merupakan tingkat sejauh mana seorang pekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk mencegah tindakan yang kurang diinginkan.

6. *Interpersonal impact*. Merupakan tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik, dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa aspek mengukur kinerja terdiri dari Quality, Quantity, Timeliness, Cost efectiveness, Need for supervision, Interpersonal impact.

#### 5. Penilaian Kinerja Karyawan

Fattah (2014) menjelaskan bahwa penilaian kinerja diperoleh dari kinerja masa lalu pegawai, yang bertujuan:

- a. Sebagai dasar atau pedoman dalam rangka pemberian penghargaan.
- b. Sebagai dasar untuk promosi, mutasi, PHK, dan sebagainya.
- c. Mengidentifikasi potensi pegawai yang berkinerja tinggi.
- d. Validasi prosedur seleksi.
- e. Evaluasi program pelatihan sebelumnya.

Selanjutnya menurut Cascio (dalam fattah, 2014) secara umum tujuan penilaian kinerja karyawan adalah:

1. Untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan dengan membantu mereka menyadari dan menggunakan potensi mereka secara penuh dalam melaksanakan misi perusahaan.
2. Untuk memberikan informasi kepada karyawan dan manajer untuk digunakan dalam pembuatan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

Menurut Usmara (dalam Sutrisno, 2007) Agar penilaian kinerja karyawan dapat dilaksanakan dengan baik diperlukan metode yang memenuhi persyaratan seperti berikut ini, yakni:

1. Yang diukur adalah benar-benar prestasi dan bukan faktor-faktor lain, seperti yang menyangkut pribadi seseorang.
2. Menggunakan tolak ukur yang jelas dan yang pasti menjamin bahwa pengukuran itu bersifat objektif.
3. Dimengerti, dipahami, dan dilaksanakan sepenuhnya oleh semua anggota organisasi yang terlibat.
4. Dilaksanakan secara konsisten, dan didukung sepenuhnya oleh pimpinan puncak organisasi.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilaian kinerja karyawan adalah untuk meningkatkan prestasi kerja, untuk memberikan informasi kepada karyawan dan manajer untuk digunakan dalam pembuatan keputusan yang berkaitan dengan pekerjaan.

#### 6. Peningkatan Kinerja

Menurut Stoner (dalam Sutrisno, 2007) ada empat cara untuk meningkatkan Kinerja antara lain adalah :

##### 1. Diskriminasi

Seorang manajer harus mampu membedakan secara objektif antara mereka yang dapat memberi sumbangan berarti dalam mencapai tujuan organisasi dengan mereka yang tidak. Dalam konteks penilaian kinerja memang harus ada perbedaan antara karyawan yang berprestasi dengan karyawan yang tidak berprestasi. Oleh karena itu, dapat dibuat keputusan yang adil dalam berbagai bidang, misalnya pengembangan SDM, penggajian, dan sebagainya.

## 2. Pengharapan

Dengan memerhatikan bidang tersebut diharapkan bisa meningkatkan kinerja karyawan. Karyawan yang memiliki nilai kinerja tinggi mengharapkan pengakuan dalam bentuk berbagai pengharapan yang diterimanya dari organisasi. Untuk mempertinggi motivasi dan kinerja, mereka yang tampil mengesankan dalam bekerja harus diidentifikasi sedemikian rupa sehingga penghargaan memang jatuh pada tangan yang memang berhak.

## 3. Pengembangan

Bagi yang bekerja di bawah standar, skema untuk mereka adalah mengikuti program pelatihan dan pengembangan. Sedangkan yang di atas standar, misalnya dapat dipromosikan kepada jabatan yang lebih tinggi. Berdasarkan hasil laporan manajemen, bagaimanapun bentuk kebijakan organisasi dapat terjamin keadilan dan kejujurannya. Untuk itu diperlukan suatu tanggung jawab yang penuh pada manajer yang membawahnya.

## 4. Komunikasi

Para manajer bertanggung jawab untuk mengevaluasi kinerja para karyawan dan secara akurat mengomunikasikan penilaian yang dilakukannya. Untuk dapat melakukan secara akurat, para manajer harus mengetahui kekurangan dan masalah apa saja yang dihadapi para karyawan dan bagaimana cara mengatasinya. Di samping itu, para manajer juga harus mengetahui program pelatihan dan pengembangan apa saja yang dibutuhkan. Untuk memastikannya, para manajer perlu berkomunikasi secara intens dengan karyawan.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa empat cara meningkatkan kinerja adalah: diskriminasi, pengharapan, pengembangan, komunikasi.

### C. Kerangka Konseptual

Berdasarkan landasan teori di atas, adapun kerangka berfikir yang dapat disajikan adalah sebagai berikut :

