

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen

2.1.1. Definisi dan Fungsi Manajemen

Manajemen berasal dari kata “*to manage*” yang artinya mengatur. Pengaturan dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dari fungsi-fungsi manajemen itu. Jadi, manajemen itu adalah suatu proses untuk mewujudkan tujuan yang diinginkan. Ada beberapa definisi tentang manajemen pada umumnya, walaupun definisi itu beragam bunyinya, tetapi ada pokoknya unsur-unsur yang ada di dalamnya adalah sama diantaranya :

Definisi manajemen menurut Terry, seperti yang dikutip oleh **Saydam (2006 : 4)** adalah proses pencapaian tujuan yang telah diterapkan sebelumnya melalui usaha yang dilakukan oleh orang lain. **Handoko (2009 : 8)** mengatakan manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan.

Sedangkan **Gulick (2009 : 11)** yang dikemukakan oleh Handoko dalam bukunya Manajemen, mendefinisikan manajemen sebagai suatu bidang ilmu pengetahuan (*science*) yang berusaha secara sistematis untuk memahami mengapa

dan bagaimana manusia bekerja bersama untuk mencapai tujuan dan membuat sistem kerjasama ini lebih bermanfaat bagi kemanusiaan. Definisi di atas menjelaskan manajemen adalah usaha mencapai tujuan tertentu melalui kegiatan orang-orang.

Dalam definisi ini manajemen menitik-beratkan pada usaha memanfaatkan orang lain dalam pencapaian tujuan tersebut, maka orang-orang dalam organisasi harus jelas wewenang, tugas dan tanggungjawab pekerjaannya.

2.1.2. Fungsi Manajemen

Menurut **Handoko (2009 : 23)** fungsi manajemen terdiri dari *planning, organizing, staffing, leading, controlling*.

1) *Planning*

Rencana-rencana yang dibutuhkan untuk memberikan kepada organisasi, tujuan-tujuannya, dan menetapkan prosedur terbaik untuk pencapaian tujuan-tujuan itu.

2) *Organizing*

Setelah para manajer menetapkan tujuan-tujuan dan menyusun rencana-rencana atau program-program untuk mencapainya, maka mereka perlu merancang dan mengembangkan suatu organisasi yang akan dapat melaksanakan berbagai program tersebut secara sukses.

3) *Staffing*

Staffing adalah penarikan (*recruitment*), latihan dan pengembangan, serta penempatan dan pemberian orientasi para karyawan dalam lingkungan kerja yang menguntungkan dan produktif.

4) *Leading*

Sesudah rencana dibuat, organisasi dibentuk dan disusun personalianya, langkah berikutnya adalah menugaskan karyawan untuk bergerak menuju tujuan yang telah ditentukan.

5) *Controlling*

Semua fungsi terdahulu tidak akan efektif tanpa fungsi pengawasan (*controlling*). Pengawasan (*controlling*) adalah penemuan dan penerapan cara dan peralatan untuk menjamin bahwa rencana telah dilaksanakan sesuai dengan yang telah ditetapkan.

2.2 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia memiliki posisi yang sangat strategis dalam organisasi, artinya unsur manusia memegang peranan penting dalam melakukan aktivitas untuk mencapai tujuan. Eksistensi sumber daya manusia itulah yang terdapat dalam organisasi yang kuat. Mencapai kondisi yang diharapkan

diperlukan adanya manajemen terhadap sumber daya manusia secara memadai sehingga terciptalah sumber daya manusia yang berkualitas, loyal dan berprestasi.

Manajemen sumber daya manusia bergerak dalam usaha menggerakkan dan mengelola sumber daya manusia di dalam suatu organisasi agar mampu berpikir dan bertindak seperti apa yang diharapkan oleh organisasi. Manajemen sumberdaya manusia adalah pendekatan terhadap manajemen manusia (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:10). Pendekatan manajemen sumber daya manusia didasarkan pada nilai manusia dalam hubungannya dengan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terdiri dari :

1. Rekrutmen atau penarikan sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2009:6). Rekrutmen merupakan suatu proses mencari, mengadakan, menemukan, dan menarik para pelamar untuk dipekerjakan dalam suatu organisasi. Proses rekrutmen sumber daya manusia tidak boleh diabaikan, disebabkan untuk menjaga supaya tidak terjadi ketidaksesuaian antara apa yang dibutuhkan dan apa yang didapat (Sutrisno, 2009:45).
2. Seleksi sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2009:6). Seleksi merupakan kegiatan yang dilakukan untuk menentukan dan memilih pelamar yang memenuhi kriteria. Seleksi menurut Ambar T. Sulistiyani dan Rosidah adalah serangkaian langkah kegiatan yang dilaksanakan untuk memutuskan apakah seorang pelamar diterima atau ditolak, dalam suatu instansi tertentu setelah menjalani serangkaian tes yang dilaksanakan (Sulistiyani dan Rosidah, 2003:150).

3. Pengembangan sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2009:6). Pengembangan di dasarkan pada kenyataan bahwa seorang pegawai akan membutuhkan serangkaian pengetahuan, keahlian dan kemampuan yang berkembang agar bekerja dengan baik, seperti yang diungkapkan oleh Edy Sutrisno bahwa proses pengembangan sumber daya manusia merupakan *starting point* di mana organisasi ingin meningkatkan dan mengembangkan *skill, knowledge* dan *ability* (SKA) individu sesuai dengan kebutuhan masa kini maupun masa mendatang (Sutrisno, 2009:65).
4. Pemeliharaan sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2009:6). Pemeliharaan karyawan/pegawai dari manajer/pemimpin dalam memberikan semangat bekerja, berdisiplin tinggi, dan bersikap loyal sangat membantu dalam menunjang tercapainya tujuan organisasi. Pendapat Malayu S.P. Hasibuan menyebutkan pemeliharaan (*maintenance*) adalah usaha mempertahankan dan atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan sikap karyawan, agar mereka tetap loyal dan bekerja produktif untuk menunjang tercapainya tujuan perusahaan (Hasibuan, 1997:195). Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program-program kesejahteraan dengan berdasarkan kebutuhan sebagian besar dari aparatur.
5. Penggunaan sumber daya manusia (Sedarmayanti, 2009:6). Penggunaan sumber daya manusia menekankan pada pelaksanaan tugas dan pekerjaan oleh aparatur agar lebih efektif dan efisien serta jenjang peningkatan posisi aparatur.

Manusia merupakan sumber daya yang penting dalam organisasi, efektivitas organisasi sangat ditentukan oleh manajemen manusia.

Amstrong mengatakan bahwa pendekatan manajemen manusia didasarkan pada empat prinsip dasar, yaitu :

1. Sumber daya manusia adalah harta yang paling penting yang dimiliki organisasi, sedangkan manajemen yang efektif adalah kunci keberhasilan organisasi.
2. Keberhasilan ini sangat mungkin dicapai jika peraturan atau kebijaksanaan dan prosedur yang bertalian dengan manusia dari perusahaan tersebut saling berhubungan, memberikan sumbangan terhadap pencapaian tujuan serta perencanaan strategis.
3. Kultur dan nilai organisasi, suasana organisasi dan perilaku manajerial berasal dari kultur tersebut, sehingga memberikan pengaruh yang besar terhadap hasil pencapaian yang terbaik.
4. Manajemen manusia, berhubungan dengan intergrasi yaitu menjadikan semua anggota organisasi tersebut terlibat dan bekerjasama untuk mencapai tujuan bersama. (**Amstrong dalam Sulistiyani dan Rosidah, 2003:10-11**)

Pendapat di atas, menyebutkan bahwa manajemen memiliki pendekatan dengan faktor manusia karena manajemen dikelola oleh manusia. Sumber daya manusia merupakan asset yang penting yang dimiliki oleh organisasi manajemen.

Keberhasilan manajemen sumber daya manusia bertalian dengan kebijaksanaan dan peraturan yang ditetapkan dalam organisasi dan kultur dan

nilai-nilai yang terdapat dalam lingkungan organisasi serta manajemen manusia yang seluruh anggota organisasi terlibat dalam pencapaian tujuan organisasi.

Manajemen sumber daya manusia (*human resources management*) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja (Simamora, 1999:3). Manajemen sumber daya manusia itu merupakan aktivitas atau kegiatan yang dilakukan oleh sumber daya manusia di dalam suatu organisasi yang dapat digunakan secara efektif dalam mencapai berbagai tujuan.

Bambang Wahyudi dalam bukunya yang berjudul *Manajemen SumberDaya Manusia* mengungkapkan bahwa :

“Manajemen sumber daya manusia dapat diartikan sebagai ilmu dan seni atau proses memperoleh, memajukan atau mengembangkan dan memelihara tenaga kerja yang kompeten, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai dengan efisien dan ada kepuasan pada diri pribadi yang bersangkutan” (Wahyudi, 1996:3).

Pengertian tersebut menyebutkan bahwa pengelolaan sumber daya manusia dalam organisasi tidak hanya menyangkut hal mengenai ketenagakerjaan tetapi menjangkau lingkungan organisasi yang mempengaruhi sumber daya manusia sehingga dapat mencapai tujuan yang diinginkan. Tujuan pokok dari manajemen sumber daya manusia yaitu mewujudkan pendayagunaan secara optimal sumber daya manusia di dalam suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai) (Mangkunegara, 2000:2). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut

dikembangkan secara maksimal di dalam suatu organisasi untuk mencapai tujuan serta pengembangan individu pegawai.

Sejalan dengan pendapat tersebut, Buchari Zainun mendefinisikan manajemen sebagai berikut:

“Manajemen merupakan suatu kegiatan, kemampuan dalam mencapai tujuan dengan memanfaatkan bantuan manusia dan menggunakan sarana yang tersedia. Jadi manajemen sumber daya manusia merupakan bagian yang penting, dapat dikatakan bahwa manajemen itu pada hakikatnya adalah manajemen sumber daya manusia atau manajemen sumber daya manusia adalah identik dengan manajemen itu sendiri” (Zainun, 2001:17).

Kegiatan manajemen dilakukan dengan menggunakan bantuan manusia dengan didukung sarana dan prasarana yang tersedia. Manajemen tidak terlepas dari manajemen sumber daya manusia yaitu aktivitas manusia dan manajemen sumber daya manusia itu sendiri adalah manajemen yang mengaturnya.

Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi (Handoko, 1994:4). Definisi tersebut menyatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan pokok utama dalam mengelola manusia. Keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia.

Manajemen sumber daya manusia adalah serangkaian kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang memusatkan pada praktek dan

kebijakan,serta fungsi-fungsi manajemen untuk mencapai tujuan organisasi (Yuniarsih dan Suwatno, 2008:3). Pentingnya peran sumber daya manusia dalam pelaksanaan tujuan organisasi maka pengelolaan sumber daya manusia dalam suatu organisasi.

Manajemen sumber daya manusia menurut Tjutju Yuniarsih dan Suwatno mendefinisikan manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari ilmu manajemen yang memfokuskan perhatiannya pada peraturan peranan sumber daya manusia dalam kegiatan suatu organisasi (Yuniarsih dan Suwatno, 2008:1).

Pendapat tersebut, dapat dikatakan bahwa sumber daya manusia harus diartikan sebagai sumber dari kekuatan yang berasal dari manusia-manusia yang dapat didayagunakan oleh organisasi.

2.2.2 Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut pendapat **Fillippo (1993 : 5-7)** fungsi Manajemen adalah :

1. Fungsi manajerial yang meliputi :

a. *Planning* (Perencanaan)

Perencanaan berarti menentukan program personalia yang akan mendukung tercapainya tujuan perusahaan.

b. *Organizing* (Pengorganisasian)

Pengorganisasian berarti menentukan pembagian tugas diantara seluruh pegawai yang ada agar termotivasi dalam bekerja.

c. *Directing* (Pengarahan)

Pengarahan berarti memberikan pengarahan dan bimbingan kepada pegawai yang ada agar termotivasi dalam bekerja.

d. *Controlling* (Pengendalian)

Fungsi ini berhubungan dengan pengendalian, pengawasan, dan pengontrolan aktivitas-aktivitas pegawai agar sesuai dengan yang diharapkan oleh perusahaan.

2. Fungsi Operasional yang meliputi :

a. *Procurement* (Pengadaan)

Pengadaan disini adalah untuk mendapatkan jenis dan jumlah tenaga kerja yang sesuai dengan yang dibutuhkan agar sasaran organisasi dapat tercapai. Hal ini terutama yang bersangkutan dengan masalah penentuan kebutuhan tenaga kerja penarikan, seleksi, orientasi, dan penempatan.

b. *Development* (Pengembangan)

Sesudah orang-orang diperoleh, mereka biasanya telah mempunyai kecakapan dan keterampilan dasar tertentu. Para karyawan baru tersebut sebaiknya mempunyai latar belakang pendidikan yang dibutuhkan organisasi dan mempunyai pengalaman, akan tetapi tidak jarang pula karyawan yang baru diterima tersebut tidak mempunyai kemampuan yang memadai untuk melaksanakan tugas-tugas dalam pekerjaan mereka. Bahkan hal ini mungkin pula terjadi pada karyawan-karyawan yang

sudah berpengalaman. Oleh karena itu, mereka harus dikembangkan sampai pada tingkat-tingkat tertentu.

Pengembangan merupakan peningkatan keterampilan melalui pelatihan yang diperlukan untuk meningkatkan prestasi kerja karyawan.

Fungsi ini merupakan suatu kegiatan yang amat penting dan akan terus berkembang seiring dengan kemajuan teknologi, dan tugas manajer yang semakin rumit.

c. *Compensation* (Kompensasi)

Fungsi ini dirumuskan sebagai pemberian balas jasa atau imbalan yang memadai dan layak kepada karyawan dengan kontribusi yang telah mereka berikan pada perusahaan.

d. *Integration* (Integrasi)

Fungsi ini mengintegrasikan karyawan baru dalam lingkungan yang relatif baru. Integrasi ini merupakan suatu usaha untuk menyelaraskan berbagai kepentingan individu, kepentingan perusahaan, dan kepentingan masyarakat.

e. *Maintenance* (Pemeliharaan)

Karyawan yang bekerja dalam suatu perusahaan harus dipertahankan agar aktivitas perusahaan dapat terus berlangsung. Untuk itu, manajer harus memperhatikan perilaku karyawannya serta lingkungan tempat kerjanya.

f. *Separation* (Pemutusan Hubungan Kerja)

Fungsi ini merupakan pemutusan hubungan kerja dan mengembalikan orang-orang tersebut ke dalam masyarakat. Organisasi harus melaksanakan fungsi ini berdasarkan persyaratan-persyaratan yang telah ditentukan, sehingga karyawan merasa mendapat perlakuan yang baik setelah mereka mengabdikan kepada perusahaan. Pelaksanaan fungsi manajerial maupun fungsi operasional pada dasarnya diarahkan agar di satu pihak kebutuhan dan kepuasan karyawan dapat dipenuhi dan di lain pihak tujuan perusahaan pun dapat tercapai secara efektif dan efisien.

2.3 Kepuasan Kerja

2.3.1 Pengertian Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja adalah sikap umum seorang individu terhadap pekerjaannya (Berry,1998; Robbins,1996). Sesungguhnya belum ada keseragaman pendapat para ahli tentang definisi kepuasan kerja, namun pada dasarnya tidak ada perbedaan yang prinsipil diantara mereka. Menurut Wexley dan Yuki (1992), kepuasan kerja adalah perasaan seseorang terhadap pekerjaannya (the way an employee feels about his/her job). Hoppeck, seperti dikutip oleh As`ad (1995), menyimpulkan setelah melakukan penelitian terhadap 309 karyawan suatu perusahaan di Pennsylvania,AS bahwa kepuasan kerja merupakan penilaian dari pekerja yaitu seberapa jauh pekerjaannya secara keseluruhan memuaskan kebutuhannya.

Kepuasan kerja sebenarnya merupakan sesuatu yang sulit didefinisikan meski dalam bentuk yang sederhana, tetapi beberapa ilmuwan mencoba untuk mendefinisikan yang dimaksud dengan kepuasan kerja. Menurut **Strauss dan Sayles** yang dikutip dari **Handoko (1995)**, kepuasan kerja penting untuk aktualisasi diri, kepuasan kerja mempunyai arti penting dalam menciptakan keadaan yang positif didalam lingkungan kerja perusahaan. **Fraser (1992)** mengatakan bahwa kepuasan kerja adalah suatu kondisi yang amat subjektif yang masing-masing merasakan sebagai suatu hal yang menguntungkan atau tidak baginya, sehingga kepuasan kerja bersifat individual.

Kepuasan kerja juga merupakan suatu keadaan yang tidak dapat bertahan lama (**Davis & Newstrom,1985**). Adanya perubahan pada kebutuhan dan tujuan hidup juga menyebabkan kondisi kepuasan kerja tidak dapat bertahan lama (**Winardi,1992**), hal ini menyebabkan kondisi kepuasan kerja harus diperhatikan dan pengukuran kepuasan kerja dilakukan secara berkesinambungan.

Menurut **As`ad (1995)** kepuasan kerja yaitu perasaan seseorang terhadap pekerjaannya. Konsepsi semacam ini melihat kepuasan sebagai suatu hasil dari interaksi manusia dan lingkungannya. Jadi determinasi semacam ini meliputi perbedaan-perbedaan maupun situasi lingkungan pekerjaan. Disamping itu perasaan seseorang terhadap pekerjaannya tentulah sekaligus merupakan refleksi dari sikapnya terhadap pekerjaannya.

Kepuasan kerja ternyata merupakan topik yang sangat menarik dan populer dikalangan para ahli psikologi industri dan manajemen. Hal ini terbukti dari banyaknya penelitian yang dilakukan pada para pekerja di industri besar

selama 20 tahun terakhir. Pada tahun 1972 diperkirakan ada 3350 buah artikel atau disertasi mengenai masalah ini karena memang sangat besar manfaat pemahaman kepuasan kerja baik bagi kepentingan individu, industri maupun masyarakat (Nord,1977), seperti dikutip oleh As`ad (1995).

2.3.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kepuasan Kerja

Faktor-faktor yang menentukan kepuasan kerja menurut Robbins (1996 : 181-182), yaitu :

1. Pekerjaan yang secara mental menantang

Karyawan cenderung lebih menyukai pekerjaan yang memberi mereka kesempatan untuk menggunakan keterampilan dan kemampuan mereka dan menawarkan beragam tugas, kebebasan, dan umpan balik. Pekerjaan yang terlalu kurang menantang akan menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan.

2. Gaji atau upah yang pantas

Para karyawan menginginkan sistem upah dan kebijakan promosi yang mereka persepsikan sebagai adil dan segaris dengan pengharapan mereka. Bila upah dilihat sebagai adil yang didasarkan pada tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar pengupahan komunitas, kemungkinan besar akan dihasilkan kepuasan. Promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak, dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu,

individu-individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat secara adil, kemungkinan besar karyawan akan mengalami kepuasan dalam pekerjaannya.

3. Kondisi kerja yang mendukung

Karyawan peduli akan lingkungan yang baik untuk kenyamanan pribadi maupun untuk mempermudah mengerjakan tugas yang baik. Studi-studi membuktikan bahwa karyawan lebih menyukai keadaan sekitar yang aman, tidak berbahaya dan tidak merepotkan. Di samping itu, kebanyakan karyawan lebih menyukai bekerja dekat dengan rumah, dalam fasilitas yang bersih dan relatif modern, dan dengan alat-alat yang memadai.

4. Rekan sekerja yang mendukung

Bagi kebanyakan karyawan, bekerja juga dapat mengisi kebutuhan akan interaksi sosial. Oleh karena itu, tidaklah mengejutkan apabila mempunyai rekan sekerja yang ramah dan mendukung akan mengarah ke kepuasan kerja yang meningkat. Perilaku atasan juga merupakan determinan utama dari kepuasan.

5. Kesesuaian kepribadian dengan pekerjaan

Teori “kesesuaian kepribadian-pekerjaan” Holland menyimpulkan bahwa kecocokkan yang tinggi antara kepribadian seorang karyawan dan *okupasi* akan menghasilkan seorang individu yang lebih terpuaskan. Orang-orang dengan tipe kepribadian yang sama dengan pekerjaannya

memiliki kemungkinan yang besar untuk berhasil dalam pekerjaannya, sehingga mereka juga akan mendapatkan kepuasan yang tinggi.

Sedangkan, faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja menurut **Luthans** yang dikutip oleh **Djumadi (2006 : 412)**, yaitu sebagai berikut :

1. Pekerjaan itu sendiri

Tingkat dimana sebuah pekerjaan menyediakan tugas yang menyenangkan, kesempatan belajar, dan kesempatan untuk mendapatkan tanggung jawab. Hal ini menjadi sumber mayoritas kepuasan kerja.

2. Gaji

Upah dan gaji diakui merupakan faktor yang signifikan terhadap kepuasan kerja. Seseorang menerima gaji yang dipersepsikan sebagai terlalu kecil atau terlalu besar akan mengalami *distress* (ketidakpuasan).

Yang penting ialah sejauh mana gaji yang diterima dirasakan adil. Jika gaji dipersepsikan sebagai adil didasarkan tuntutan-tuntutan pekerjaan, tingkat keterampilan individu, dan standar gaji yang berlaku untuk kelompok pekerjaan tertentu, maka akan ada kepuasan kerja.

3. Kesempatan atau promosi

Karyawan memiliki kesempatan untuk mengembangkan diri dan memperluas pengalaman kerja, dengan terbukanya kesempatan untuk kenaikan jabatan.

4. *Supervisor*

Kemampuan supervisor untuk menyediakan bantuan teknis dan perilaku dukungan. Hubungan fungsional dan hubungan keseluruhan yang positif memberikan tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan. Hubungan finansial mencerminkan sejauh mana atasan membantu tenaga kerja untuk memuaskan nilai-nilai pekerjaan yang penting bagi tenaga kerja. Hubungan keseluruhan didasarkan pada ketertarikan antar pribadi yang mencerminkan sikap dasar dan nilai-nilai yang serupa. Tingkat kepuasan kerja yang paling besar dengan atasan adalah jika kedua hubungan adalah positif.

5. Rekan kerja

Kebutuhan dasar manusia untuk melakukan hubungan sosial akan terpenuhi dengan adanya rekan kerja yang mendukung karyawan. Jika terjadi konflik dengan rekan kerja, maka akan berpengaruh pada tingkat kepuasan karyawan terhadap pekerjaan.

6. Kondisi kerja

Bekerja dalam ruangan kerja yang sempit, panas, yang cahayanya menyilaukan mata, kondisi yang tidak menyenangkan akan menimbulkan keengganan untuk bekerja. Oleh karena itu, perusahaan perlu menyediakan ruang kerja yang membuat karyawannya merasa nyaman untuk menyelesaikan tugas-tugasnya. Secara otomatis, karyawan akan merasa puas apabila mendapatkan kondisi kerja yang baik.

2.3.3 Teori-teori tentang Kepuasan Kerja

a. Teori ketidaksesuaian nilai (*Value Discrepancy Theory*)

Locke (1976) menerangkan bahwa kepuasan kerja seseorang bergantung pada selisih antara keinginan (*expectation*) dengan apa yang menurut persepsinya telah diperoleh melalui pekerjaannya. Dengan demikian orang akan merasa puas bila tidak ada perbedaan antara yang diinginkan dengan persepsinya atas kenyataan, karena batas minimum yang diinginkan telah terpenuhi. Jika yang didapatkan lebih besar daripada yang diinginkan, maka disebut discrepancy positif, sebaliknya makin jauh kenyataan yang dirasakan itu dibawah standar minimum sehingga menjadi discrepancy negatif, maka makin besar pula ketidakpuasan seseorang terhadap pekerjaannya.

Studi Wanous dan Lawler menemukan bahwa para pekerja memberikan tanggapan yang berbeda menurut bagaimana selisih itu didefinisikan. Mereka menyimpulkan bahwa orang memiliki lebih dari satu jenis perasaan terhadap pekerjaannya dan tidak ada cara terbaik yang tersedia untuk mengukur kepuasan kerja melainkan ditentukan oleh tujuan pengukurannya.

b. Teori aspek kerja (*Facet Theory*)

Tujuan utama dari teori ini adalah untuk memprediksi besarnya kepuasan kerja dari berbagai aspek kerja yang berbeda. **Lawler (1973)** menggunakan hipotesis ketidaksesuaian dan teori keadilan dari Adams untuk menjelaskan teori ini. Dikatakan bahwa tingkat kepuasan terhadap suatu aspek kerja

ditentukan oleh perbandingan antara harapan dari apa yang seharusnya diterima dari suatu aspek kerja dengan persepsi terhadap apa yang diterima. Harapan dari apa yang seharusnya diterima ditentukan oleh persepsi dari upaya yang diberikan pada suatu pekerjaan, permintaan terhadap pekerjaan tersebut serta upaya dan hasil yang diterima pekerja. Bila jumlah yang diterima adalah sama dengan jumlah yang diharapkan maka kepuasan terjadi, sebaliknya bila tidak sama akan terjadi ketidakpuasan.

2.3.4 Pengukuran Kepuasan Kerja

Pengukuran kepuasan kerja sangat bervariasi baik dari segi analisa statistik maupun pengumpulan datanya. Berbagai alat ukur dalam bentuk kuesioner dapat digunakan untuk mengukur kepuasan kerja. Ada beberapa tipe kuesioner yang digunakan antara lain (**Berry,1998**):

a. Minnesota Satisfaction Questionnaire (MSQ)

Tipe ini dikembangkan oleh Weiss, Davis, England dan Lofquist (1967). MSQ mempunyai dua bentuk yaitu bentuk panjang dan bentuk pendek. Bentuk panjang terdiri dari 100 item pertanyaan mencakup 20 faktor yang berhubungan dengan pekerjaan termasuk kepuasan dengan pembayaran, teman sekerja, supervisi, tanggung jawab, status sosial dan keamanan. Bentuk pendek terdiri dari 20 item pertanyaan yang mengukur kepuasan kerja secara keseluruhan. Responden menjawab setiap item dalam skala Likert yang terdiri dari lima pilihan yaitu: sangat puas, puas, netral, tidak puas, sangat tidak puas.

b. *Job Description Index* (JDI)

Tipe ini dikembangkan oleh Smith, Kendall dan Hulin (1969). JDI mempunyai validitas dan reliabilitas yang cukup tinggi. Tipe ini membedakan skala untuk kepuasan dengan gaji, promosi, pengawasan kerja dan teman sekerja serta dapat menghitung kepuasan karyawan secara keseluruhan. JDI telah banyak digunakan dengan banyak variasi sampel, responden cukup menjawab ya atau tidak dalam setiap item yang ditanyakan.

c. *Need Satisfaction Questionnaire* (NSQ)

Tipe ini dikembangkan oleh Porter (1961). NSQ berdasarkan teori ketidaksesuaian (*discrepancy theory*) dimana setiap item berisi dua pertanyaan tentang apa yang seharusnya ada dan apa yang ada sekarang. Skor semua item dijumlahkan kemudian dicari selisihnya untuk mengetahui tingkat ketidakpuasan yang dirasakan karyawan.

2.3.5 Komponen Kepuasan Kerja

Hackman dan Oldham (1975) seperti dikutip **Wexley dan Yuki (1992)** menyatakan bahwa ada tiga komponen kepuasan kerja, yaitu terhadap materi pekerjaan, kompensasi dan pengawasan.

a. Kepuasan terhadap kerja itu sendiri

Hasil berbagai studi tentang pentingnya perbedaan karakteristik pekerjaan menemukan secara konsisten bahwa sifat pekerjaan itu sendiri adalah determinan utama dari kepuasan kerja. **Hackman dan Oldham (1975)** seperti dikutip

Wexley dan Yuki (1992) mengoperasikan daftar pertanyaan yang dikenal dengan *Job Diagnostic Survey* sehingga menghasilkan lima dimensi inti dari materi pekerjaan yaitu: ragam ketrampilan (*skill variety*), identitas pekerjaan (*task identity*), kepentingan pekerjaan (*task significance*), otonomi (*autonomy*), umpan balik pekerjaan itu sendiri (*Feedback from the job itself*).

Karakteristik ini membuat kerja secara mental menantang, pekerjaan yang kurang menantang menciptakan kebosanan. Akan tetapi pekerjaan yang terlalu sulit menciptakan frustrasi dan perasaan gagal. Pada kondisi tantangan yang sedang, kebanyakan karyawan akan mengalami kesenangan dan kepuasan (**Katzel,1992 dikutip oleh Robbins,1996**).

b. Kepuasan dengan kompensasi

Dari beberapa studi ditemukan bahwa upah merupakan karakteristik pekerjaan yang menjadi penyebab paling mungkin terhadap ketidakpuasan kerja (**Berry,1998**). Sesuai dengan teori keadilan, para karyawan menilai upahnya dengan membuat perbandingan sosial. Jika upah yang diterima lebih rendah dari upah yang berlaku dalam masyarakat untuk suatu tipe pekerjaan itu, maka pekerja tidak akan merasa puas dengan upahnya. Selain itu kepuasan terhadap upah akan dipengaruhi oleh kebutuhan dan nilai-nilai karyawan.

Goodman (1974) menyatakan jika upah pekerja cukup untuk memenuhi kebutuhan keluarga dan dirinya, ia akan lebih puas dibanding jika ia menerima upah lebih rendah dari yang diperlukan untuk memenuhi standar hidup yang memadai.

Lawler (1967) menyatakan upah juga mencerminkan seberapa jauh para pekerja melaksanakan pekerjaannya dengan baik. Jika upah tidak didasarkan atas pelaksanaan kerja, pekerja yang rajin bekerja akan tidak puas dengan pendapatan yang sama dari pekerja yang malas (**Wexley dan Yuki, 1992**).

Disamping itu, karyawan menginginkan kebijakan promosi yang adil, promosi memberikan kesempatan untuk pertumbuhan pribadi, tanggung jawab yang lebih banyak dan status sosial yang ditingkatkan. Oleh karena itu individu yang mempersepsikan bahwa keputusan promosi dibuat dengan cara adil kemungkinan besar akan mengalami kepuasan dari pekerjaan mereka (**Witt & Nye, 1992** dikutip dari **Robbins, 1996**). **Robertson (1999)** melaporkan perawat yang memperoleh pendidikan yang berkelanjutan memberikan skor kepuasan kerja yang tinggi dibanding dengan perawat yang tidak mendapat kesempatan mengikuti pendidikan berkelanjutan.

c. Kepuasan dengan pengawasan

Kepuasan seorang karyawan juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan atasannya. Umumnya studi mendapatkan bahwa kepuasan karyawan ditingkatkan bila atasan langsung bersifat ramah dan dapat memahami, menawarkan pujian untuk kinerja yang baik, mendengarkan pendapat karyawan dan menunjukkan suatu minat pribadi pada mereka (**Robbins, 1996**). Penelitian yang dilakukan oleh **Moss dan Rowles (1997)** terhadap 623 perawat tentang hubungan kepuasan kerja dengan gaya kepemimpinan di tiga rumah sakit Midwestern, mendapatkan kepuasan kerja perawat meningkat dengan gaya manajemen penyelia yang

mendekati gaya kepemimpinan partisipatif. **Fleishman,1957; Halpin dan Winer,1957;** serta **Hemphill dan Coons,1957** seperti yang dikutip **Wexley dan Yuki (1992)** menentukan dua kategori perilaku utama dari seorang pemimpin adalah *consideration* dan *initiating structure*. *Consideration* adalah tingkat dimana seorang pemimpin bertindak dalam cara yang hangat dan sportif serta menunjukkan perhatian kepada bawahan. *Initiating structure* adalah tingkat dimana seorang pemimpin mendefinisikan dan merancang peran dirinya serta peran bawahannya kearah pencapaian tujuan formal kelompok.

Byars and Rue (2005), menyatakan bahwa sistem *reward* organisasi sering mempunyai dampak signifikan pada tingkat kepuasan kerja karyawan. Disamping dampak langsung, cara *reward* ekstrinsik diberikan dapat mempengaruhi *reward* intrinsik (dan kepuasan) dari penerima. Sebagai contoh jika tiap orang menerima peningkatan gaji 5 persen adalah sulit untuk mendapatkan penyelesaian *reward*. Namun demikian jika kenaikan gaji dikaitkan langsung dengan kinerja, seorang karyawan yang menerima peningkatan gaji yang besar akan lebih mungkin mengalami perasaan penyelesaian dan kepuasan. **Byars and Rue (2005)** menyebutkan ada lima komponen utama kepuasan kerja yaitu:

- 1) Sikap terhadap kelompok kerja
- 2) Kondisi umum pekerjaan
- 3) Sikap terhadap perusahaan
- 4) Keuntungan secara ekonomi
- 5) Sikap terhadap manajemen

Komponen lain mencakup kondisi pikiran karyawan tentang pekerjaan itu sendiri dan kehidupan secara umum. Sikap seorang karyawan terhadap pekerjaan mungkin positif atau negatif. Kesehatan, usia, tingkat aspirasi, status sosial, kegiatan sosial dan politik dapat mempengaruhi kepuasan kerja.

Menurut **Kreitner dan Kinicki (2005)** terdapat lima komponen kepuasan yaitu:

1. *Need fulfillment* (pemuahan kebutuhan). Model ini mengajukan bahwa kepuasan ditentukan tingkatan karakteristik pekerjaan yang memungkinkan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.
2. *Discrepancies* (perbedaan). Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang akan tidak puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan puas apabila mereka menerima manfaat diatas harapan.
3. *Value attainment* (pencapaian nilai). Gagasan *value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.
4. *Equity* (keadilan). Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

5. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik). Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

2.4 Kinerja Karyawan

2.4.1 Pengertian Kinerja

Para ahli manajemen Sumber Daya Manusia dari perilaku organisasi menjelaskan konsep kinerja (*performance*) dengan menggunakan ungkapan bahasa dan tinjauan dari sudut pandang yang berbeda-beda, namun makna yang terkandung pada hakikatnya sama. Kinerja adalah *outcome* yang dihasilkan dari fungsi dari suatu pekerjaan atau kegiatan tertentu selama 1 periode tertentu.

Pernyataan ini sejalan dengan **Anwar Prabu Mangkunegara (2002:194):**” Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya, sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”

Menurut **Ambar Teguh Sulistiyani (2003 : 223)** “Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya”.

Semakin baik kinerja karyawan maka akan berdampak pada kinerja keseluruhan. Namun kinerja yang baik tidak hanya dipengaruhi oleh kemampuan dari individu itu sendiri dalam menyelesaikan tugasnya dengan baik, tetapi juga dipengaruhi oleh dukungan dari lingkungan sekitar.

Sedangkan menurut **Handoko (1987 : 135)** kinerja adalah ukuran terakhir keberhasilan seorang karyawan dalam melaksanakan pekerjaannya.

Dari beberapa pengertian kinerja tersebut maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja merupakan hasil kerja seorang karyawan baik secara kualitas maupun kuantitas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan seperti standar, target atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama sesuai dengan tanggung jawabnya di dalam organisasi.

Untuk mengukur tingkat kinerja karyawan biasanya menggunakan *performance system* yang dikembangkan melalui pengamatan yang dilakukan oleh atasan dari masing-masing unit kerja dengan beberapa alternatif cara penilaian maupun dengan cara wawancara langsung dengan karyawan yang bersangkutan. Informasi yang diperoleh dari penilaian kinerja tersebut dapat digunakan bagi penyelia atau manajer untuk mengelola kinerja karyawan, mengetahui apa penyebab kelemahan maupun keberhasilan dari kinerja karyawan sehingga dapat dipergunakan sebagai pertimbangan untuk menentukan target maupun langkah perbaikan selanjutnya dalam mencapai tujuan badan usaha.

2.4.2 Faktor-faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja menurut **Sedarmayanti (2001:65)** antara lain :

1. Sikap mental (motivasi kerja, disiplin kerja, etika kerja). Sikap mental yang dimiliki seorang karyawan akan memberikan pengaruh terhadap kinerjanya. Sikap mental yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan adalah motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja yang dimiliki seorang karyawan.
2. Pendidikan. Pendidikan yang dimiliki seorang karyawan mempengaruhi kinerja karyawan tersebut. Semakin tinggi pendidikan seorang karyawan maka kemungkinan kinerjanya juga semakin tinggi.
3. Keterampilan. Karyawan yang memiliki keterampilan akan mempunyai kinerja yang lebih baik dari pada karyawan yang tidak mempunyai keterampilan.
4. Kepemimpinan. Kepemimpinan manajer memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawannya, Manajer yang mempunyai kepemimpinan yang baik akan dapat meningkatkan kinerja bawahannya.
5. Tingkat penghasilan. Tingkat penghasilan karyawan berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Karyawan akan termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya apabila mempunyai penghasilan yang sesuai.
6. Kedisiplinan. Kedisiplinan yang kondusif dan nyaman akan dapat meningkatkan kinerja karyawan.
7. Komunikasi. Para karyawan dan manajer harus senantiasa menciptakan komunikasi yang harmonis dan baik, dengan adanya komunikasi yang baik maka akan mempermudah dalam menjalankan tugas perusahaan.

8. Sarana & prasarana. Perusahaan harus memberikan fasilitas atau sarana dan prasarana yang dapat mendukung kinerja karyawan.
9. Kesempatan berprestasi. Adanya kesempatan berprestasi dalam perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk selalu meningkatkan kinerja.

Faktor kinerja mempengaruhi efektif atau tidaknya suatu perusahaan dalam mencapai tujuannya. Sedangkan menurut **Mahmudi (2005:20)**, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah terdiri dari lima faktor, sebagai berikut:

1. Faktor personal/individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
2. Faktor kepemimpinan, meliputi : kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan team leader.
3. Faktor tim meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan dalam satu tim, kepercayaan terhadap sesama anggota tim, kekompakan dan keeratan anggota tim.
4. Faktor sistem meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kinerja dalam organisasi.
5. Faktor kontekstual (situasional) meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan banyak faktor - faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan baik yang berhubungan dengan tenaga kerja

maupun yang berhubungan dengan lingkungan perusahaan tempat karyawan bekerja.

2.4.3 Kriteria Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut **Cascio (2003: 336)** Kriteria sistem pengukuran kinerja sebagai berikut:

1. Relevan (*relevance*)

Relevan mempunyai makna 1) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan (2) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis jabatan dengan dimensi-dimensi yang akan dinilai dalam formulir penilaian.

2. Sensitivitas (*sensitivity*)

Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilaian kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

3. Reliabilitas (*reliability*)

Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai seorang pegawai, hasil penilaiannya akan cenderung sama.

4. Akseptabilitas (*acceptability*)

Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya.

5. Praktis (*practicality*)

Praktis berarti bahwa instrumen penilaian yang disepakati mudah dimenegerti oleh pihak-pihak yang terkait dalam proses penilaian tersebut.

Pendapat senada dikemukakan oleh Noe Et Al (2003: 332), bahwa kriteria sistem pengukuran kinerja yang efektif terdiri dari beberapa aspek sebagai berikut:

1. Mempunyai Keterkaitan yang Strategis (*strategic congruence*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan mempunyai keterkaitan yang strategis jika sistem pengukurannya menggambarkan atau berkaitan dengan tujuan-tujuan organisasi. Sebagai contoh, jika organisasi tersebut menekankan pada pentingnya pelayanan pada pelanggan, maka pengukuran kinerja yang digunakan harus mampu menilai seberapa jauh pegawai melakukan pelayanan terhadap pelanggannya.
2. Validitas (*validity*). Suatu pengukuran kinerja dikatakan valid apabila hanya mengukur dan menilai aspek-aspek yang relevan dengan kinerja yang diharapkan.
3. Reliabilitas (*reliability*). Reliabilitas berkaitan dengan konsistensi pengukuran kinerja yang digunakan. Salah satu cara untuk menilai reliabilitas suatu pengukuran kinerja adalah dengan membandingkan dua penilai yang menilai kinerja seorang pegawai. Jika nilai dari kedua penilai tersebut relatif sama, maka dapat dikatakan bahwa instrumen tersebut reliabel.

4. Akseptabilitas (*acceptability*). Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakannya. Hal ini menjadi suatu perhatian serius mengingat sekalipun suatu pengukuran kinerja valid dan reliabel, akan tetapi cukup banyak menghabiskan waktu si penilai, sehingga si penilai tidak nyaman menggunakannya.
5. Spesifisitas (*specificity*). Spesifisitas adalah batasan-batasan dimana pengukuran kinerja yang diharapkan disampaikan kepada para pegawai sehingga para pegawai memahami apa yang diharapkan dari mereka dan bagaimana cara untuk mencapai kinerja tersebut. Spesifisitas berkaitan erat dengan tujuan strategis dan tujuan pengembangan manajemen kinerja

Berdasarkan uraian diatas mengenai kriteria pengukuran kinerja dapat disimpulkan bahwa manfaat penilaian kinerja merupakan sebuah hal yang positif untuk membantu karyawan dalam meningkatkan kinerja yang baik.

2.4.4 Aspek-aspek Penilaian Kinerja

Menurut Mankunegara (2001 : 74) adalah sebagai berikut :

1. *Hallo effect*

Penilaian yang subjektif diberikan pegawai baik yang bersifat negatif maupun positif yang berlebihan dilihatnya dari penampilan pegawai.

2. *Liniency*

Penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai yang terlalu tinggi dari yang seharusnya.

3. *Strickness*

Penilaian yang memiliki kecenderungan memberikan nilai terlalu rendah dari yang seharusnya.

4. *Control Tendency*

Penilaian kinerja yang cenderung memberikan nilai rata-rata (sedang) kepada pegawai.

5. *Personal Biases*

Penilaian kinerja yang memberikan nilai baik kepada senior lebih tua usianya yang berasal dari suku bangsa yang sama.

2.4.5 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Menurut **Veithzal Rivai (2006 : 313)** membedakan tujuan penilaian kinerja karyawan menjadi dua, yaitu :

1. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa lalu, yang bertujuan untuk :
 - a. Mengendalikan perilaku karyawan dengan menggunakannya sebagai instrumen untuk memberikan ganjaran, hukuman dan ancaman.
 - b. Mengambil keputusan mengenai kenaikan gaji dan promosi.
 - c. Menempatkan karyawan agar dapat melaksanakan pekerjaan tertentu.
2. Tujuan penilaian yang berorientasi pada masa depan, dirancang secara tepat agar system penilaian ini dapat membantu, yakni :
 - a. Membantu tiap karyawan untuk semakin banyak mengerti tentang perannya dan mengetahui secara jelas fungsi-fungsinya.
 - b. Merupakan instrumen dalam membantu tiap karyawan mengerti kekuatan dan kelemahan sendiri yang dikaitkan dengan peran dan fungsi dalam perusahaan.

- c. Menambah adanya kebersamaan antara masing-masing karyawan dengan penyelia yang mendorong motivasi serta kontribusi kerja pada perusahaan.
- d. Merupakan instrumen bagi karyawan untuk mengevaluasi diri serta mengembangkan diri dalam perencanaan karir.
- e. Membantu mempersiapkan karyawan untuk memegang pekerjaan pada jenjang yang lebih tinggi.
- f. Membantu dalam berbagai keputusan SDM dengan memberikan data tiap karyawan secara berkala.

Penilaian kinerja karyawan sangat penting bagi Manajer SDM di dalam menilai karyawannya. Kinerja karyawan yang baik membantu keefektifan dan keefisienan kerja karyawan di dalam mencapai tujuan perusahaan.

2.4.6 Pengukuran Kinerja Karyawan

Bernardin dan Russel (1993 : 383) dalam mengukur kinerja karyawan dipergunakan sebuah daftar pertanyaan yang berisikan beberapa dimensi kriteria tentang hasil kerja. Ada enam dimensi dalam menilai kinerja karyawan, yaitu :

1. Kualitas (*Quality*)

Merupakan hasil kerja keras dari para karyawan yang sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan oleh pihak perusahaan sebelumnya. Jika hasil yang dicapai oleh karyawan tersebut tinggi maka kinerja dari karyawan tersebut dianggap baik oleh pihak perusahaan atau sesuai dengan tujuannya. Ini berarti merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang dicapai atas suatu pekerjaan mendekati adanya kesempurnaan.

2. Kuantitas (*Quantity*)

Merupakan hasil kerja keras dari karyawan yang bisa mencapai skala maksimal yang telah ditentukan oleh pihak perusahaan. Dengan hasil yang telah ditetapkan oleh perusahaan tersebut maka kinerja dari para karyawan sudah baik. Jika *Quantity* merupakan jumlah yang diproduksi yang dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produk atau jumlah siklus aktivitas yang telah diselesaikan.

3. Ketepatan Waktu (*Timeliness*)

Karyawan dapat bekerja sesuai dengan standar waktu kerja yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan bekerja yang sesuai dengan standar waktu yang telah ditentukan maka kinerja dari karyawan tersebut sudah baik. Dengan *timeliness* yang merupakan suatu tingkatan yang menunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat terselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan maka kinerja karyawan tersebut sudah baik.

4. Efektifitas (*Effectiveness*)

Adalah merupakan tingkat dimana sumber daya perusahaan (manusia, keuangan, teknologi, material) dimaksimalkan untuk mendapatkan pendapatan yang tinggi.

5. Kemandirian

Adalah tingkat dimana karyawan bisa melakukan fungsi pekerjaan tanpa meminta bantuan penyelia dan tanpa memerlukan intervensi penyelia untuk mencegah hasil yang merugikan.

6. Hubungan Rekan Sekerja (*Interpersonal Impact*)

Dengan adanya karyawan yang mempunyai rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya maka karyawan berusaha untuk mencapai hasil terbaik dalam pekerjaan tersebut. Oleh karena itu, dengan rasa harga diri yang tinggi terhadap pekerjaannya diharapkan para karyawan dapat meningkatkan kinerjanya dalam bekerja. Dengan *Interpersonal impact* yang merupakan suatu tingkatan keadaan dari karyawan dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, serta kerjasama antar rekan sekerja sehingga akan tercipta peningkatan kinerja. Dengan mengadakan penilaian kinerja maka diharapkan pimpinan dapat memantau kinerja dari para karyawan baik secara individu maupun sebagai suatu kesatuan kelompok kerja.

Untuk itu seorang pemimpin diharapkan dapat menetapkan kriteria penilaian yang jelas serta obyektif sehingga penilaian yang dilakukan memperoleh hasil yang akurat dalam setiap aktivitas pekerjaan yang dinilai. Untuk penilaian kinerja yang efektif maka dilakukan penilaian kinerja secara spesifik dalam setiap aktivitas pekerjaan sehingga diharapkan dapat memberikan umpan balik bagi karyawan dalam melaksanakan pekerjaan.