

BAB II

KAJIAN TEORI

2.1 Penelitian Terdahulu

Beberapa hasil penelitian terdahulu yang berkaitan dengan kinerja karyawan dan pengembangan karir antara lain :

2.1.1 Amrullah (2012)

Penelitian yang dilakukan oleh Amrullah (Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Hasanuddin Makassar tahun 2012) dengan judul *“Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk. Wilayah Makassar”*. Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh kompensasi finansial terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar, pengaruh kompensasi nonfinansial terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar, pengaruh kompensasi finansial dan nonfinansial secara simultan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar dan ada tidaknya perbedaan kinerja antara karyawan tetap dan karyawan kontrak PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar. Jenis penelitian adalah explanatory research dengan pendekatan kuantitatif dan dilakukan dengan metode survey. Sampel dalam penelitian ini berjumlah 44 responden yang disebar kepada karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar. Metode analisis data yang digunakan adalah analisis kuantitatif dengan menggunakan uji validitas, uji reliabilitas, uji normalitas, uji asumsi klasik, analisis regresi linier berganda dan

uji perbedaan rata-rata. Teknik analisis data yang digunakan analisis regresi linier berganda.

Hasil penelitian dengan menggunakan analisis regresi linier berganda adalah kompensasi finansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar, kompensasi nonfinansial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar, kompensasi finansial dan nonfinansial secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar, sedangkan hasil penelitian dengan menggunakan uji perbedaan rata-rata adalah tidak terdapat perbedaan kinerja antara karyawan tetap dan karyawan kontrak PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar.

2.1.2 Marliani (2011)

Penelitian yang dilakukan oleh Marliani (Skripsi Departemen Manajemen Fakultas Ekonomi dan Manajemen Institut Pertanian Bogor tahun 2011) yang berjudul "*Analisis Program Pengembangan Karir Melalui Talent Management pada Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi*". Tujuan dari penelitian ini adalah: (1) Mengidentifikasi bentuk pelaksanaan program pengembangan karir melalui *talent management* pada kementerian tenaga kerja dan transmigrasi, (2) Menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi penyusunan program pengembangan karir melalui *talent management* pada kementerian tenaga kerja dan transmigrasi, (3) Memberikan rekomendasi alternatif strategi dalam pelaksanaan program pengembangan karir melalui *talent management*. Data

penelitian yang dikumpulkan terdiri dari data primer dan data sekunder. Data primer diperoleh melalui hasil wawancara dengan pihak terkait dan hasil pengisian kuesioner. Data sekunder diperoleh dari berbagai literatur, buku-buku yang relevan dengan topik yang akan diteliti, hasil penelitian terdahulu, serta literatur lain yang berkaitan dengan penelitian ini.

Analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah analisis deskriptif, analisis SWOT, dan *Analytical Hierarchy Process* (AHP). Analisis deskriptif bertujuan untuk mengidentifikasi bentuk pelaksanaan program pengembangan karir melalui *talent management* pada kementerian tenaga kerja dan transmigrasi. Analisis SWOT digunakan untuk mengidentifikasi kondisi internal dan eksternal organisasi sehingga diperoleh strategi alternatif pemilihan program pengembangan karir melalui *talent management*, serta AHP digunakan untuk menganalisis nilai prioritas dari faktor, aktor, tujuan, dan alternatif. Berdasarkan hasil analisis, pelaksanaan program pengembangan karir melalui *talent management* merupakan inisiatif organisasional. Faktor-faktor yang mempengaruhi program pengembangan karir melalui *talent management* terdiri dari integritas, sikap profesional, orientasi melayani masyarakat, pembelajaran berkesinambungan, dan kerja sama tim. Alternatif strategi pemilihan program pengembangan karir untuk mencapai tujuan yang ingin dicapai terdiri dari bimbingan teknis, *coaching dan mentoring*, *action learning*, dan penugasan singkat. Bimbingan teknis dipilih sebagai prioritas pertama karena program pengembangan karir melalui *talent management* merupakan program baru yang masih membutuhkan pembinaan, pengarahan untuk melaksanakan tugasnya dengan lebih baik.

2.1.3 Rakhmat Nugroho (2006)

Rakhmat Nugroho (2006) dalam skripsinya yang berjudul “*Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung)*” dapat diketahui tujuan penelitiannya adalah untuk menganalisis faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Bandung. Semua karyawan sejumlah 218 karyawan telah diambil semua sebagai sampel (sensus). Teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan metode *Moderated Regression Analysis (MRA)*. Data yang dianalisis berasal dari penyebaran kuesioner kepada karyawan yang dijadikan sampel dalam penelitian ini. Hasil penelitian menunjukkan bahwa secara parsial variabel kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Budaya organisasi telah terbukti sebagai variabel moderasi antara kepemimpinan terhadap kinerja karyawan di daerah penelitian pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero) (konvensional) Cabang Bandung. Kebijakan yang perlu dilakukan oleh manajemen PT. Bank Tabungan Negara (Persero) Cabang Bandung adalah menciptakan hubungan yang harmonis antara Pimpinan dan bawahan, menghindari terjadinya konflik, serta menciptakan lingkungan kerja yang kondusif. Dengan demikian diharapkan kinerja karyawan bisa lebih optimal dalam menjalankan tugas yang diberikan kepadanya.

Secara ringkas perbedaan antara penelitian terdahulu dengan penelitian sekarang dapat di lihat tabel 2.1.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Nama	Judul	Metode Analisis	Tolok Ukur	Hasil
1.	Asriyanti Amrullah (2012)	Pengaruh Kompensasi Finansial dan Non Finansial terhadap Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (PERSERO) Tbk. Wilayah Makassar	Explanatory research	Kompensasi finansial, kompensasi non finansial.	Variabel yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah kompensasi finansial
2.	Dini Marliani (2011)	Analisis Program Pengembangan Karir Melalui <i>Talent Management</i> pada Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi.	Explanatory research	<i>Talent management</i>	Variabel yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah Integritas sikap, profesionalisme, orientasi melayani masyarakat
3.	Rakhmat Nugroho (2006)	Analisis Faktor-Faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan (Studi Empiris pada PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung).	Explanatory research	Kepemimpinan, budaya organisasi.	Variabel yang mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan adalah kepemimpinan

TABEL 2.2
PERBANDINGAN PENELITIAN TERDAHULU DENGAN PENELITIAN SEKARANG

Aspek Perbedaan / persamaan	Penelitian terdahulu	Penelitian terdahulu	Penelitian terdahulu	Penelitian sekarang
1. Penulis dan tahun	Asriyanti Amrullah (2012)	Dini Marliani (2011)	Rakhmat Nugroho (2006)	Candra Dewi (2013)
2. Lokasi penelitian	PT. Bank Rakyat Indonesia (Persero) Tbk. Wilayah Makassar.	Kementerian Tenaga Kerja dan Transmigrasi.	PT. Bank Tabungan Negara (Persero), Cabang Bandung.	Swalayan Dinasti Pare
3. Variabel Bebas	Kompensasi finansial (x1), kompensasi non finansial (x2)	<i>Talent management</i>	Kepemimpinan (x1), budaya organisasi (x2)	Inisiatif individu (x1), inisiatif organisasi (x2).
4. variabel terikat	Kinerja karyawan	Pengembangan karir	Kinerja karyawan	Kinerja karyawan
5. Metode yang di gunakan	Explanatory research	Explanatory research	Explanatory research	Explanatory research
d. Variabel yang dominan	Kompensasi finansial	Integritas sikap, profesionalisme, orientasi melayani masyarakat	Kepemimpinan	Masih dalam proses penelitian

2.2 Kajian Teoritis

2.2.1 Pengertian Pengembangan Karir

Setiap manusia akan melewati sebuah fase karir dalam perjalanan hidupnya. Handoko (2008: 144) menyatakan karir adalah semua pekerjaan yang ditangani atau dipegang selama kehidupan kerja seseorang. Ini berarti karir menunjukkan perkembangan seorang karyawan secara individual di dalam jenjang jabatan atau kepangkatan yang dicapai selama karyawan tersebut bekerja atau dialami selama masa kerja dalam suatu organisasi. Di sisi lain karir pun dapat menunjukkan setiap individu dengan peranan ataupun status mereka di dalam organisasi.

Pengembangan karir ditujukan untuk melihat adanya peningkatan karir seseorang dari satu tingkat ke tingkat lainnya. Hal ini sesuai dengan pernyataan Handoko (2008: 144) dimana pengembangan karir adalah peningkatan-peningkatan pribadi yang dilakukan seseorang untuk mencapai suatu rencana karir. Budhatoki (2004, dalam Adekola, 2011: 221) menguatkan pengembangan karir sebagai sebuah cara untuk menyakinkan perusahaan untuk mendapatkan talenta dan kemampuan dari karyawannya sehingga mereka mampu untuk naik ke jenjang yang lebih tinggi. Hal ini perlu dikelola secara baik dan dikembangkan karena selain perusahaan akan mencapai tujuan yang diharapkan, disisi lain hal ini dapat mendorong karyawan untuk melakukan hal-hal yang positif dan terbaik serta menghindarinya dari frustrasi yang dapat menurunkan produktivitas. Dengan adanya pengelolaan dan pengembangan karir akan senantiasa meningkatkan

efektifitas dan kreatifitas sumberdaya manusia dalam upayanya mendukung perusahaan untuk mencapai tujuan (Robbins, 2003: 144).

Grennhaus, et al (2000, dalam Adekola, 2011: 225) menyatakan bahwa pengembangan karir adalah sebuah proses yang berkelanjutan dari seorang individu melalui rangkaian tingkatan dimana setiap karakteristik tingkatan memiliki karakteristik unik baik dari persoalan pokok ataupun tugas yang diberikan. Sementara itu Rivai (2003: 98) menyatakan pengembangan karir adalah serangkaian proses peningkatan kemampuan kerja individu yang dicapai dalam rangka mencapai karir yang diinginkan yang bertujuan menyesuaikan antara kebutuhan dan tujuan karyawan dengan kesempatan karir yang tersedia di perusahaan saat ini dan di masa yang akan datang.

2.2.2 Tujuan Pengembangan Karir

Tujuan pengembangan karir yang dikemukakan oleh Fubrin (1970, dalam Mangkunegara, 2001: 168) adalah:

1. Mengurangi *turn over* dan biaya kepegawaian

Adanya pengembangan karir akan mengurangi *turn over* dan membuat biaya yang berkaitan dengan kepegawaian menjadi lebih efektif.

2. Menggiatkan analisis dari keseluruhan pegawai

Pengembangan karir diperlukan agar menjadi bahan pengintegrasian rencana karyawan.

3. Menunjukkan hubungan kesejahteraan karyawan

Adanya pengembangan karir menunjukkan adanya komitmen perusahaan untuk meningkatkan kesejahteraan karyawan. Di sisi lain hal ini dimaksudkan untuk meningkatkan loyalitas karyawan.

4. Mengurangi keusangan potensi dan manajerial

Pengembangan karir bertujuan untuk menghindarkan kebosanan dari sebuah profesi ataupun manajerial.

5. Membantu karyawan menyadari kemampuan talenta mereka

Pengembangan karir akan membuat para karyawan menyadari talenta yang dimiliki sehingga dapat melihat potensi mereka untuk bisa berkembang ke jenjang tertentu dan sesuai dengan talenta ataupun keahliannya.

6. Membuktikan tanggung jawab sosial

Pengembangan karir menjadi salah satu cara menciptakan sebuah iklim kerja yang positif dan membuat para karyawan memiliki sikap dan mental yang sehat.

7. Membantu dalam pencapaian tujuan individu dan perusahaan

Pengembangan karir membantu pencapaian tujuan individu dan tujuan perusahaan. Dengan berada pada posisi tertentu, merupakan indikasi tercapinya tujuan individu dan tujuan perusahaan dikarenakan prestasi kerja yang baik.

8. Memperkuat hubungan antara karyawan dan perusahaan

Pengembangan karir mampu memperkuat sikap karyawan terhadap perusahaan.

9. Membantu memperkuat pelaksanaan program-program perusahaan

Pengembangan karir membantu menguatkan program-program perusahaan yang disesuaikan dengan tujuan perusahaan.

10. Menggiatkan suatu pemikiran (pandangan) jarak waktu yang panjang

Pengembangan karir mampu menghubungkan dengan jarak waktu yang panjang. Hal ini dikarenakan penempatan suatu posisi jabatan diperlukan syarat dan kualifikasi yang disesuaikan dengan porsinya.

Setiap perusahaan ataupun instansi tentunya memiliki bentuk pengembangan karir yang berbeda berdasarkan sistem yang dianutnya. Namun, dalam pengembangan karir bukan hanya penerimaan karyawan terhadap promosi saja yang menjadi faktor utama, tetapi lebih kepada kesuksesan dari karir itu sendiri, dalam hal ini adalah bagaimana seorang karyawan mengalami kemajuan dalam pekerjaannya berupa perasaan puas terhadap setiap jabatan yang dipercayakan olehnya (Moekijat, 1995: 58).

2.2.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Pengembangan Karir

Menurut Siagian (2006, dalam Septyawati 2010: 101) faktor-faktor yang mempengaruhi pengembangan karir seorang karyawan yaitu:

1. Prestasi Kerja

Faktor penting untuk meningkatkan dan mengembangkan karir seorang karyawan ialah pada prestasi kerja dalam melakukan tugas yang dipercayakan kepadanya. Apabila prestasi kerja yang memuaskan, tidak ada jaminan bagi seorang karyawan untuk mampu diusulkan mendapatkan posisi jabatan yang lebih tinggi.

2. Kesempatan untuk tumbuh

Pemberian kesempatan yang diberikan kepada karyawan untuk meningkatkan kemampuan, baik melalui pelatihan, kursus, atau melanjutkan ke jenjang pendidikan berikutnya.

3. Kesetiaan pada organisasi

Pengembangan karir menjadi suatu bukti dedikasi seorang karyawan yang ingin terus berkarya dalam organisasi tempat karyawan tersebut bekerja dengan jangka waktu lama.

4. Mentor dan sponsor

Mentor ialah orang yang memberikan nasihat atau saran kepada karyawan dalam upaya mengembangkan karirnya. Sedangkan sponsor ialah seseorang di dalam perusahaan yang dapat menciptakan kesempatan bagi karyawan untuk mengembangkan karir.

5. Dukungan bawahan

Dukungan dari para bawahan menjadi poin penting dalam mensukseskan tugas manajer yang bersangkutan kesempatan untuk tumbuh.

2.2.4 Rencana Pengembangan Karir

Menurut Antariksa (2008: 113) Program pengembangan karir terdiri dari dua elemen utama, yaitu inisiatif organisasional dan inisiatif individual (karyawan). Inisiatif organisasional terdiri dari:

1. Sistem *Job Posting*

Job posting system adalah proses terorganisasi yang memungkinkan karyawan internal melamar untuk mengisi posisi kosong dalam organisasi. Mereka dapat

merespon posisi yang lowong dan kemudian diseleksi bersama dengan kandidat eksternal.

2. Aktivitas Mentoring

Tujuan utama dari sistem mentoring adalah untuk mengenalkan para karyawan (junior) kepada jaringan pegawai senior dan berpengalaman yang mungkin dapat membimbing mereka dalam pengembangan karir. Sistem mentoring membantu mengklarifikasi ekspektasi yang diharapkan dari organisasi, memberikan *asesmen* dari para karyawan baru, serta menjadi media untuk berbagai keahlian atau pengalaman.

3. *Career Resource Centre*

Career resource centre membantu karyawan untuk secara mandiri mendesain program pengembangan karir yang paling sesuai dengan dirinya. *Resource centre* akan memberikan *self-directed, self-paced learning* bagi para karyawan, dan menyediakan beragam layanan sumber daya guna mendukung para karyawan dalam merancang langkah pengembangan karirnya.

4. Manajer sebagai konselor karir

Inisiatif ini memiliki beberapa keuntungan khusus dalam kaitannya dengan peran konseling karir. Dalam hal ini, manajer dapat membuat penilaian yang realistis mengenai peluang-peluang karir yang ada dalam perusahaan, dapat menggunakan informasi dari penilaian kinerja sebelumnya guna memberikan saran yang lebih realistis dalam proses perencanaan karir, serta telah memiliki pengalaman sebelumnya dalam mengambil keputusan karir.

5. *Workshop* Pengembangan Karir

Workshop pengembangan karir didesain untuk mendorong karyawan dalam mengambil tanggung jawab pengembangan karir mereka. *Workshop* juga merupakan sarana terbaik untuk mengorientasikan karyawan terhadap aspek *career* atau *life planning*, yaitu satu aspek yang merupakan komponen utama dari proses pengembangan karir.

Selanjutnya inisiatif individual (karyawan) terdiri dari:

1. Perencanaan Karir

Perencanaan karir merupakan proses perumusan tujuan karir dan sekaligus penyusunan rangkaian aktivitas pengembangan yang akan membantu pencapaian tujuan karir. Perencanaan karir juga dapat dipandang sebagai proses personal yang berisi tiga elemen yaitu, *broad life planning*, *development planning*, and *performance planning*.

2. *Career Awareness*

Pada akhirnya karyawan sendiri yang memiliki tanggung jawab paling besar dalam merumuskan pengembangan karir bagi dirinya. Karyawanlah yang akan memutuskan sendiri beragam pilihan seperti, apakah akan tetap berada dalam organisasi atau *resign*, atau apakah mereka akan menerima penugasan pekerjaan khusus.

3. *Career Resource Centre*

Career resource centre berfungsi memberikan petunjuk pekerjaan, referensi edukasional, dan panduan perencanaan karir yang membantu karyawan dalam menentukan minat, nilai, dan kompetensi karir mereka.

4. Minat, Nilai, dan Analisis Kompetensi

The strong-campbell interest inventories, The self directed search adalah contoh-contoh instrumen tes yang didesain untuk memberikan informasi yang penting bagi karyawan mengenai minat, nilai karir, dan kompetensi mereka.

2.2.5 Pengertian Kinerja Karyawan

Perusahaan atau lembaga merupakan salah satu bentuk sistem yang terdiri dari beberapa subsistem yang berkaitan satu sama lainnya dalam mencapai tujuan atau sasaran yang diinginkan. Menuntut adanya kinerja yang baik dari setiap individu sebagai bagian dari sistem, dalam hal ini sebenarnya terdapat hubungan yang erat antara kinerja perorangan (*individual performance*) dengan kinerja lembaga (*institusional performance*). Kinerja karyawan sering diartikan sebagai pencapaian tugas, dimana karyawan dalam bekerja harus sesuai dengan program kerja organisasi untuk menunjukkan tingkat kinerja organisasi dalam mencapai visi, misi, dan tujuan organisasi. Menurut Gibson (1996: 189) kinerja karyawan adalah hasil yang diinginkan dari pelaku. Kinerja karyawan adalah tingkat terdapatnya para karyawan mencapai persyaratan pekerjaan (Simamora. 2004: 314). Penilaian kinerja pada umumnya mencakup baik aspek kualitatif maupun kuantitatif dari kinerja pelaksanaan pekerjaan.

Apabila kinerja perorangan/karyawan baik, maka kemungkinan besar kinerja perusahaan/lembaga juga baik. Menurut Mangkunegara (2004:67) “kinerja karyawan adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya”. Kinerja merupakan hasil dan keluaran yang

dihasilkan oleh seorang pegawai sesuai dengan perannya dalam organisasi dalam suatu periode tertentu. Kinerja pegawai yang baik adalah salah satu faktor yang sangat penting dalam upaya instansi untuk meningkatkan produktivitas. Kinerja merupakan indikator dalam menentukan bagaimana usaha untuk mencapai tingkat produktivitas yang tinggi dalam suatu organisasi atau instansi.

Menurut Mathis (2006 : 113) faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan yaitu kemampuan karyawan untuk pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi yang diterimanya. Sehubungan dengan fungsi manajemen manapun, aktivitas manajemen sumber daya manusia harus dikembangkan, dievaluasi, dan diubah apabila perlu sehingga mereka dapat memberikan kontribusi pada kinerja kompetitif organisasi dan individu di tempat kerja. Faktor – faktor yang mempengaruhi karyawan dalam bekerja, yaitu kemampuan karyawan untuk melakukan pekerjaan tersebut, tingkat usaha yang dicurahkan, dan dukungan organisasi.

Kinerja karyawan berkurang apabila salah satu faktor ini berkurang atau tidak ada. Sebagai contoh beberapa karyawan memiliki kemampuan untuk melakukan pekerjaannya dan bekerja keras, tetapi organisasi memberikan peralatan yang kuno. Masalah kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang dibebankan kepada karyawan. Kinerja meliputi kualitas output serta kesadaran dalam bekerja. Ada tiga alasan yang berkaitan mengapa penentuan sasaran mempengaruhi kinerja, yaitu:

1. Penentuan sasaran mempunyai dampak mengarahkan, yaitu memfokuskan aktivitas – aktivitas kearah tertentu dari pada kearah lainnya.
2. Disebabkan oleh sasaran – sasaran yang telah diterima, maka orang – orang cenderung mengarahkan upaya secara proporsional terhadap kesulitan sasaran.
3. Sasaran – sasaran yang sukar akan membuahkan ketekunan dibandingkan sasaran – sasaran yang ringan.

Kinerja karyawan pada dasarnya adalah hasil karya karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standar, target / sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Menurut Handoko (2000: 135 – 137), penilaian prestasi kinerja merupakan proses melalui mana organisasi – organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kinerja karyawan. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan – keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada karyawan tentang pelaksanaan kinerja. Kegunaan – kegunaan penilaian prestasi kinerja sebagai berikut:

1. Perbaikan prestasi kinerja

Umpan balik pelaksanaan kerja kemungkinan karyawan, manajer, dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan – kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasi.

2. Penyesuaian – penyesuaian kompensasi

Evaluasi prestasi kerja membantu para pengambil keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus, dan bentuk kompensasi lainnya.

3. Keputusan–keputusan penempatan

Promosi, transfer, dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kinerja masa lalu atau antisipasinya. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.

4. Kebutuhan–kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Prestasi kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kebutuhan latihan. Demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.

5. Perencanaan dan pengembangan karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan – keputusan karier, yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpangan – penyimpangan proses staffing

Prestasi kinerja yang baik atau jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.

7. Ketidak akuratan informasional

Prestasi kinerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan – kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana – rencana sumber daya manusia, atau komponen – komponen lain sistem manajemen personalia. Menggantungkan diri pada informasi yang tidak akurat dapat menyebabkan keputusan – keputusan personalia yang tidak diambil tepat.

8. Kesalahan – kesalahan desain pekerjaan

Prestasi kinerja yang jelek mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian prestasi membantu diagnose kesalahan – kesalahan tersebut.

9. Kesempatan kinerja yang adil

Penilaian prestasi kinerja secara akurat akan menjamin keputusan – keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.

10. Tantangan – tantangan eksternal

Kadang – kadang prestasi kinerja dipengaruhi oleh faktor – faktor di luar lingkungan kinerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial, atau masalah – masalah pribadi lainnya.

Menurut Desler (1992), penilaian kinerja merupakan upaya membandingkan prestasi aktual karyawan dan prestasi kerja yang diharapkan darinya. Jika kinerja tidak sesuai dengan standar, maka untuk menyusun rencana peningkatan kinerja. Dalam penilaian kinerja karyawan tidak hanya menilai secara fisik, tetapi pelaksanaan pekerjaan secara keseluruhan menyangkut berbagai bidang seperti kemampuan kerja, kerajinan, disiplin, hubungan kerja, atau hal – hal khusus sesuai dengan bidang dan tingkatan pekerjaan. Faktor – faktor penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

1. Kualitas pekerjaan, meliputi akurasi, ketelitian, penampilan, dan penerimaan keluaran;
2. Kuantitas pekerjaan, meliputi volume keluaran dan kontribusi;
3. Supervisi yang diperlukan, meliputi membutuhkan saran, arahan atau perbaikan;

4. Kehadiran, meliputi ketepatan waktu, disiplin, dapat dipercaya / diandalkan;
5. Konservasi, meliputi pencegahan pemborosan, kerusakan, dan pemeliharaan peralatan.

2.2.6 Penilaian dan Pengukuran Kinerja Karyawan

“Penilaian kinerja karyawan adalah suatu proses penilaian kinerja karyawan yang dilakukan pemimpin perusahaan secara sistematis berdasarkan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya” (Mangkunegara, 2004:69). Menurut Hasibuan (2008:87) “penilaian prestasi kerja/kinerja karyawan adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan”.

Tujuan penilaian kinerja yang dikemukakan oleh Sunyoto (1991:1) adalah sebagai berikut:

1. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya serta meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.

5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat dan kemudian menyetujui rencana itu jika ada hal-hal yang perlu diubah.

Manfaat penilaian kinerja karyawan itu sendiri menurut Mulyadi (2004:416) adalah :

1. Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
2. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan, seperti promosi, transfer dan pemberhentian.
3. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
4. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
5. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Berdasarkan uraian tentang penilaian kinerja di atas, maka dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja terhadap anggota organisasi atau perusahaan haruslah dilaksanakan secara obyektif, sehingga manfaatnya dapat dirasakan oleh organisasi yang bersangkutan.

2.2.7 Unsur-Unsur Penilaian Kinerja

Sastrohadiwiryo (2005:235-236) menjelaskan bahwa pada umumnya unsur-unsur yang perlu diadakan dalam proses penilaian kinerja adalah sebagai berikut :

1. Kesetiaan. Kesetiaan yang dimaksudkan adalah tekad dan kesanggupan menaati, melaksanakan dan mengamalkan sesuatu yang ditaati dengan penuh kesadaran dan tanggung jawab.
2. Prestasi kerja. Yang dimaksud dengan prestasi kerja adalah kinerja yang dicapai oleh seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan kepadanya.
3. Tanggung jawab. Tanggung jawab adalah kesanggupan seorang tenaga kerja dalam menyelesaikan tugas dan pekerjaan yang diserahkan kepadanya dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul risiko atau keputusan yang telah diambilnya atau tindakan yang dilakukannya.
4. Ketaatan. Yang dimaksud dengan ketaatan adalah kesanggupan seorang tenaga kerja untuk menaati segala ketentuan, peraturan perundang-undangan dan peraturan perundangan yang berlaku, menaati perintah perundangan yang diberikan atasan yang berwenang serta kesanggupan untuk tidak melanggar larangan yang telah ditetapkan perusahaan maupun pemerintah, baik secara tertulis maupun tidak tertulis.
5. Kejujuran. Yang dimaksud dengan kejujuran adalah ketulusan hati seorang tenaga kerja dalam melaksanakan tugas dan pekerjaan serta kemampuan untuk tidak menyalahgunakan wewenang yang telah diberikan kepadanya.
6. Kerja sama. Kerja sama adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk bekerja bersama-sama dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu tugas dan pekerjaan yang telah ditetapkan, sehingga mencapai daya guna dan hasil guna yang sebesar-besarnya.

7. **Prakarsa.** Prakarsa adalah kemampuan seorang tenaga kerja untuk mengambil keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan sesuatu tindakan yang diperlukan dalam melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah bimbingan dari manajemen lininya.
8. **Kepemimpinan.** Yang dimaksud dengan kepemimpinan adalah kemampuan yang dimiliki seorang tenaga kerja untuk meyakinkan orang lain (tenaga kerja lain) sehingga dapat dikerahkan secara maksimum untuk melaksanakan tugas pokok.

Ada tiga jenis kriteria-kriteria dalam penilaian prestasi kerja, menurut Syamsuddin dan Yunus (2003:16) dalam Rahayu (2007) yaitu :

1. Kriteria berdasarkan sifat

- a. **Kemampuan (*ability*).** Kemampuan (*ability*) adalah kapasitas seorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan.
- b. **Loyalitas (*loyalty*).** Loyalitas adalah suatu bentuk sikap yang senantiasa melihat segala sesuatunya sebagai proses perbaikan demi perbaikan.
- c. **Kejujuran (*honesty*) atau transparansi.** Kejujuran (*honesty*) adalah suatu bentuk keterusterangan atau bentuk keterbukaan dalam melaksanakan suatu pekerjaan.
- d. **Kreativitas (*creativity*).** Kreatifitas adalah kemampuan memproduksi cerita atau ide-ide baru yang dapat digunakan untuk membantu proses penyelesaian pekerjaan.
- e. **Kemampuan memimpin (*leadership*).** Kepemimpinan (*leadership*) adalah kemampuan mempengaruhi, memotivasi dan mengarahkan orang lain untuk mencapai tujuan-tujuan yang diinginkan.

2. Kriteria berdasarkan perilaku:

- a. Melaksanakan tugas (*perform task*). Hal ini berkaitan dengan tingkat pelaksanaan tugas.
- b. Mengikuti instruksi (*obey instruction*). Hal ini berkaitan dengan bagaimana seseorang mengikuti instruksi dalam melaksanakan tugasnya.
- c. Melaporkan permasalahan (*report problem*). Hal ini meyangkut apakah seseorang melaporkan permasalahan yang dihadapinya dalam melaksanakan tugas.
- d. Memelihara peralatan (*maintain equipment*). Dimaksudkan pada tingkat pemeliharaan peralatan dalam melaksanakan proses penyelesaian pekerjaan.
- e. Memelihara administrasi (*maintain records*). Dimaksudkan pada tingkat pemeliharaan administrasi dalam melaksanakan proses penyelesaian pekerjaan.
- f. Mengikuti aturan-aturan (*follow rules*). Dimaksudkan pada sejauh mana aturan-aturan yang telah ditetapkan dapat diikuti dalam proses penyelesaian pekerjaan.
- g. Mengajukan usul atau saran (*submit suggestions*). Dimaksudkan pada tingkat pemberian usul dan saran pada saat melaksanakan tugas atau pekerjaan.

3. Kriteria berdasarkan hasil :

- a. Hasil yang dicapai sesuai dengan perencanaan. Dimaksudkan pada tingkat hasil yang dicapai pada masing-masing karyawan (*production level*).
- b. Kualitas pekerjaan. Dimaksudkan pada tingkat kualitas dari hasil pekerjaan yang telah dilaksanakan (*quality production*).
- c. Pekerjaan yang tersisa. Dimaksudkan pada tingkat penyelesaian pekerjaan yang tersisa (*scrap*).

d. Memperbaiki peralatan (*equipment repairs*). Dimaksudkan bagaimana peralatan yang telah digunakan dapat diperbaiki.

Untuk mengetahui kinerja, banyak cara pengukuran yang bisa digunakan. Menurut Dharma (1991:46), hampir seluruh cara pengukuran mempertimbangkan tiga hal, yaitu:

1. Kuantitas, artinya jumlah yang harus diselesaikan, pengukuran ini melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan(jumlah yang dihasilkan).
2. Kualitas, artinya mutu yang dihasilkan. Pengukuran ini berkaitan dengan bentuk keluaran dan mencerminkan seberapa baik penyelesaiannya.
3. Ketetapan waktu, artinya sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ini menentukan ketepatan waktu dalam penyelesaian suatu kegiatan.

Sedangkan Bernandi dan Russed (1993:38) mengajukan 6 kriteria primer yang dapat di gunakan untuk mengukur kinerja karyawan

a. *Quality*

Quality adalah merupakan tingkat sejauh mana proses atau hasil pelaksanaan kegiatan mendekati kesempurnaan dan mendekati tujuan yang di harapkan.

b. *Quantity*

Quantity adalah sejumlah yang dihasilkan misalnya jumlah rupiah, jumlah unit, jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan.

c. *Time line*

Time line adalah tingkat sejauh mana suatu kegiatan diselesaikan pada waktu yang dikehendaki dengan mempertimbangkan koordinasi output lain, serta waktu yang tersedia untuk kegiatan lain.

d. *Needs for supervisor*

Needs For Supervisor adalah tingkat sejauh mana seorang bekerja dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa memerlukan pengawasan seorang supervisor untuk menegasi tindakan yang kurang diinginkan.

e. *Cost effectiveness*

Cost effectiveness yaitu tingkat sejauh mana penerapan SDM, keuangan, teknologi, material dimaksimalkan untuk mencapai hasil yang tinggi.

f. *Interpersonal*

Interpersonal adalah tingkat sejauh mana pegawai memelihara harga diri, nama baik dan kerja sama diantara rekan kerja dan bawahan.

Kesimpulan bahwa pengukuran kinerja harus di dasarkan atas suatu standar yang baku dan mempertimbangkan kuantitas, kualitas dan ketetapan waktu. Namun tidak semua kriteria pengukuran kinerja dipakai dalam suatu mengukur kinerja karyawan. Hal ini harus disesuaikan dengan jenis pekerjaan yang akan diukur.

2.2.8 Metode Penilaian Kinerja Karyawan Berorientasi Masa Depan

Metode metode penilaian kinerja berorientasi ke masa depan terfokus pada kinerja masa mendatang dengan mengevaluasi potensi karyawan atau menetapkan sasaran kinerja di masa yang akan datang. Empat metode yang lazim dipakai

adalah: penilaian mandiri, manajemen berdasarkan sasaran, indeks sasaran (*objective indices*), dan penilaian psikologis (Simamora, 2004: 389).

a. Penilaian Mandiri (*Self Appraisal*)

Meminta karyawan melakukan penilaian mandiri (*self appraisal*) dapat menjadi teknik evaluasi yang berfaedah sekiranya tujuan evaluasi adalah untuk pengembangan diri lebih lanjut. Adanya beberapa sebab mengapa metode penilaian dipakai secara luas. Kesempatan berpartisipasi dalam proses penilaian kinerja. Khususnya apabila penilaian digabungkan dengan penentuan tujuan, akan meningkatkan motivasi orang yang dinilai dan mengurangi resistensinya selama wawancara penilaian kinerja (Simamora, 2004:389).

Ketika para karyawan mengevaluasi diri mereka sendiri dapat muncul perilaku defensif dan besar kemungkinan perbaikan diri juga, pada saat dipakai untuk menentukan bidang yang membutuhkan perbaikan, teknik penilaian mandiri dapat membantu menetapkan tujuan pribadi untuk masa yang akan datang. Di lain pihak, penilaian mandiri cenderung lebih longgar, kurang bervariasi, dan lebih bisa serta kurang bersesuaian dengan penilaian orang lain. Karena karyawan cenderung memberikan bagi dirinya sendiri nilai yang tinggi dari pada yang diberikan penyelia mereka, penilaian mandiri lebih tepat untuk konseling dan pengembangan ketimbang untuk keputusan manajemen SDM. Metode ini dapat pula berfungsi sebagai masukan yang penting bagi penilaian kepenyalian. Penilaian mandiri dapat menyediakan informasi berharga yang tidak di sadari oleh penyedia (Simamora, 2004:389). Selanjutnya penyelia dapat memperhitungkan

informasi itu ke dalam nilai nilai kinerja yang disusunnnya atas karyawan bersangkutan.

b. *Management by Objectives* (MBO)

Manajemen berdasarkan sasaran (*manajemen by objectives*) adalah proses penjabaran tujuan organisasi ke dalam sasaran individu. Jantung MBO adalah sasaran secara obyektif terukur dan disepakati bersama oleh karyawan dan manajer/penyelia (Simamora, 2004: 389). Instrumen ini memadukan pengembangan dengan evaluasi. Manajemen berdasarkan sasaran mengharuskan penyusunan rencana sasaran yang rinci di semua jenjang organisasi. Penentuan sasaran itu sendiri jauh lebih sulit dan memakan waktu.

c. *Objective Indices*

Indeks sasaran (*objective indices*) seperti laba usaha, nilai penjualan dan jumlah hari absen/terlambat dapat menjadi basis evaluasi kinerja. Indeks sasaran membantu penilaian hasil kerja daripada karakter, perilaku, atau tugas. Meskipun indeks semacam itu menyediakan salah satu estimasi kinerja paling handal, kegunaannya terbatas karena indeks tersebut mengabaikan kualitas proses yang digunakan untuk mencapai hasil (Simamora, 2004:393). Misalnya, seorang penjual mungkin tidak dapat menutup sebuah transaksi penjualan kendatipun dia berperilaku dengan cara yang tepat. Kegagalannya dapat disebabkan oleh iklim ekonomi yang suram atau produk yang cacat, dan bukan akibat kinerjanya yang buruk. Atau seorang karyawan mungkin tidak pernah absen, namun menghasilkan kerja dengan kualitas dibawah harapan. indeks indeks semacam itu sangat baik dalam melengkapi ukuran kinerja lainnya (Simamora,2004: 393).

d. Penilaian Psikologis

Beberapa organisasi memakai psikolog industrial secara purnawaktu. Tatkala melakukan evaluasi, psikolog industrial menilai potensi individu di masa depan, bukan kinerja individu di masa lalu. Penilaian psikologi (*psychological appraisal*) dengan teknik ini lazimnya terdiri atas wawancara, tes psikologis, diskusi dengan penyelia, dan telah evaluasi lainnya (Simamora, 2004:393). Psikolog kemudian membuat suatu evaluasi intelektual, emosional, motivasional, dan karakteristik karyawan lainnya yang berkenaan dengan kinerja yang memperlihatkan potensi individu dan dapat memprediksi kinerja di masa yang akan datang. Karena lambat dan mahal, rancangan semacam ini biasanya diperuntukkan bagi keputusan tingkat eksekutif atau untuk manajer muda cemerlang yang dianggap memiliki potensi yang sangat besar di dalam organisasi (Simamora, 2004:394).

2.2.9 Kajian Kinerja Karyawan dalam Perspektif Islam

a. Al-Qur'an

1. Surat Al-Anfal Ayat 27

يٰۤاَيُّهَا الَّذِيْنَ ءَامَنُوْا لَا تَخُوْنُوْا اللّٰهَ وَالرَّسُوْلَ وَتَخُوْنُوْا اٰمَنَاتِكُمْ وَاَنْتُمْ تَعْلَمُوْنَ ﴿٢٧﴾

“Hai orang-orang yang beriman, janganlah kamu mengkhianati Allah dan Rasul (Muhammad) dan (juga) janganlah kamu mengkhianati amanat-amanat yang dipercayakan kepadamu, sedang kamu mengetahui.” (QS: Al-Anfaal ayat 27)

2. Surat Al-Muminun Ayat 8

رَبَّنَا وَأَدْخِلْهُمْ جَنَّاتِ عَدْنٍ الَّتِي وَعَدْتَهُمْ وَمَنْ صَلَحَ مِنْ آبَائِهِمْ وَأَزْوَاجِهِمْ
وَدُرِّيَّتِهِمْ إِنَّكَ أَنْتَ الْعَزِيزُ الْحَكِيمُ ﴿٨﴾

“Dan orang-orang yang memelihara amanat-amanat (yang dipikulnya) dan
janjinya.”

(QS:Al-Muminun ayat 8)

Kedua ayat di atas berisi tentang pentingnya menjaga amanah atau janji dan larangan untuk khianat. Secara bahasa amanah bermakna *al-wafa* (memenuhi/menyampaikan) dan wadiah (titipan) sedangkan secara definisi amanah berarti memenuhi apa yang ditiptkan kepadanya. Sedangkan khianat artinya mengingkari tanggung jawab, berbuat tidak setia, atau melanggar janji yang telah dibuat. Secara luas, khianat berarti mengingkari tanggung jawab yang telah dipercayakan terhadap dirinya, baik datangnya dari orang lain maupun dari Allah SWT.

Amanah/janji dan khianat adalah kata-kata yang saling berlawanan makna dan saling berkaitan. Dengan tegas Allah SWT melarang orang-orang yang beriman untuk khianat terhadap amanat dari Allah SWT dan Rasulullah SAW, yang berarti larangan untuk lalai terhadap segala perintah dan kewajiban sebagai seorang muslim, seperti sholat yang merupakan amanah dari Nya untuk dijalankan sesuai syariat. Amanah dari sesama manusia seperti amanah jabatan seorang anggota legislatif, rakyat telah memberinya kepercayaan dan amanah untuk memepjuangkan nasib rakyat di pemerintahan, dan ini merupakan sebuah keniscayaan untuk ditunaikan. Dan Allah SWT dengan tegas melarang untuk

berkhianat, larangan dalam al-quran memiliki arti kewajiban untuk dihindari dan haram hukumnya apabila tetap dilaksanakan, seperti korupsi yang terjadi di jajaran anggota legislatif, berarti mereka telah ingkar atas amanah yang mereka emban dari rakyat dan ini merupakan hal yang dilaknat Allah SWT.

Demikian halnya dengan kinerja seorang dalam perusahaan yang diartikan sebagai tanggung jawab seseorang terhadap apa yang diamanahkan kepadanya. Menjalankan segala tugas atau pekerjaan yang diberikan pimpinan dengan sebaik-baiknya dan tidak menyalahgunakan amanah yang diembannya. Seseorang yang mampu mengemban amanah dengan penuh tanggung jawab dalam suatu pekerjaan, berarti dia telah memiliki loyalitas tinggi dan kinerja yang baik terhadap pekerjaannya.

b. Al-Hadits

كلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته . فالاعمام راع
وهو مسؤول عن رعيته والرجل راع في اهله وهو مسؤول عن رعيته والمرأة راعية في بيت
زوجها وهي مسؤلة عن رعيته . والخدام راع في مال سيده وهو مسؤول عن رعيته . والاء بن
راع في مال ابيه وهو مسؤول
(عن رعيته فكلكم راع وكلكم مسؤول عن رعيته بهر مسلم)

Artinya: *“Kamu semua adalah pemimpin, dan kamu semua adalah bertanggung jawab dengan pimpinannya. Maka seorang imam (pemimpin) adalah sebagai penggembala yang akan ditannya tentang pimpinannya. Dan seorang laki-laki (suami) adalah sebagai pemimpin dalam keluarganya dan ia akan ditanyakan tentang pimpinannya. Dan seorang wanita (istri) adalah pemimpin dirumah suaminya yang ia akan*

ditanyakan tentang hasil pimpinannya. Seorang pembantu (pelayanan asisten) adalah menjadi pemimpin dalam mengawasi harta benda tuannya, dan ia bertanggung jawab (akan ditanyakan) dari hal pimpinannya. Dan seorang anak adalah pengawas harta benda ayahnya yang ia akan ditanyakan tentang hal pengawasannya. Maka kamu semua adalah pemimpin dan kamu semua akan ditanyakan tentang perhatiannya.” (HR. Bukhari-Muslim). (Tarbawi, 2013:10).

Hadits diatas menunjukkan bahwa ajaran Islam sangat menjunjung tinggi tanggung jawab seseorang. Tanggung jawab ada hubungannya dengan hak dan kewajiban. Orang-orang yang kaya bertanggung jawab atas harta yang dimilikinya, dan berkewajiban untuk menunaikan zakat/inafaq dari harta tersebut. Dia juga berhak untuk mempergunakannya sebagaimana yang dikehendakinya asal sesuai dengan aturan Allah SWT.

Hadits diatas juga menjelaskan bahwa pada hakikatnya semua manusia itu adalah pemimpin. Dengan demikian, semua orang mempertanggung jawabkan segala sesuatu yang menjadi tanggung jawabnya.

Disebutkan dalam hadis tadi, umpamanya seorang pembantu adalah pemimpin bagi harta majikannya itu. Selain itu, hadis di atas berbicara tentang etika kepemimpinan dalam islam. Dalam hadis ini dijelaskan bahwa etika paling pokok dalam kepemimpinan adalah tanggun jawab. Semua orang yang hidup di muka bumi ini disebut sebagai pemimpin. Karenanya, sebagai pemimpin, mereka semua memikul tanggung jawab, sekurang-kurangnya terhadap dirinya sendiri. Seorang suami bertanggung jawab atas istrinya, seorang bapak bertanggung jawab

kepada anak-anaknya, seorang majikan bertanggung jawab kepada pekerjanya, seorang atasan bertanggung jawab kepada bawahannya, dan seorang presiden, bupati, gubernur bertanggung jawab kepada rakyat yang dipimpinnya, dst.

وعن أبي هريرة رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال : أية المنافق ثلاث : إذا
(حدث كذب، وإذا وعد أحلف فإذا أتمن خان متفق عليه)

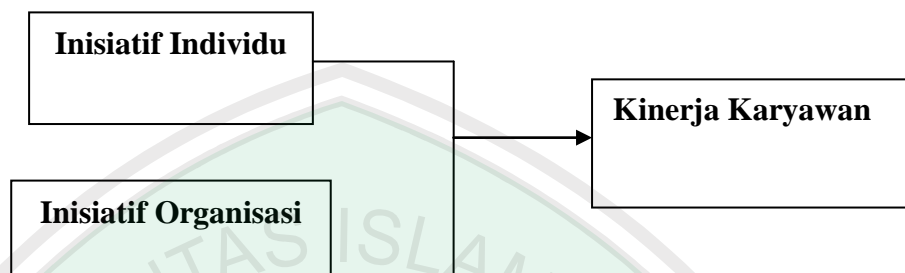
Artinya: Dari Abi Hurairah r.a bahwasannya Rasulullah saw bersabda :
“Tandanya orang Munafiq itu ada tiga, yaitu : jikalau ia berbicara berdusta,
jikalau ia berjanji menyalahi (inkar) dan jikalau ia dipercaya berkhianat”. (HR.
Mutafaq ‘alaih). (Tarbawi, 2013:12).

Amanah merupakan salah satu sikap yang disukai oleh Allah, Rasul dan semua orang. Apabila seseorang telah amanah atau terpercaya maka selamanya dia akan dipercaya oleh siapapun, tetapi ketika seseorang telah lalai dalam mengemban amanah maka akan sulit untuk dapat dipercaya oleh orang lain, sifat amanah ini memang sangat sulit sekali dimiliki oleh semua orang, tetapi apabila kita berusaha untuk menjadi orang yang amanah maka orang lain akan selalu percaya kepada kita. Dan apabila sudah hilang sikap amanah itu didalam diri kita meskipun kita hanya satu kali tidak berbuat amanah, maka akan susah mengembalikan kepercayaan orang lain terhadap diri kita. Hal ini sesuai dengan pengertian kinerja yang berarti melakukan pekerjaan yang diberikan dengan tanggung jawab, atau diartikan mengemban amanah yang diberikan dengan tanggung jawab.

2.3 Model konsep

Gambar 2.1

Model Konsep Pengaruh Variabel *Independent* dengan *Dependent*



1. Variabel *independent*

Variabel *independent* dari penelitian ini adalah inisiatif individu dan inisiatif organisasi.

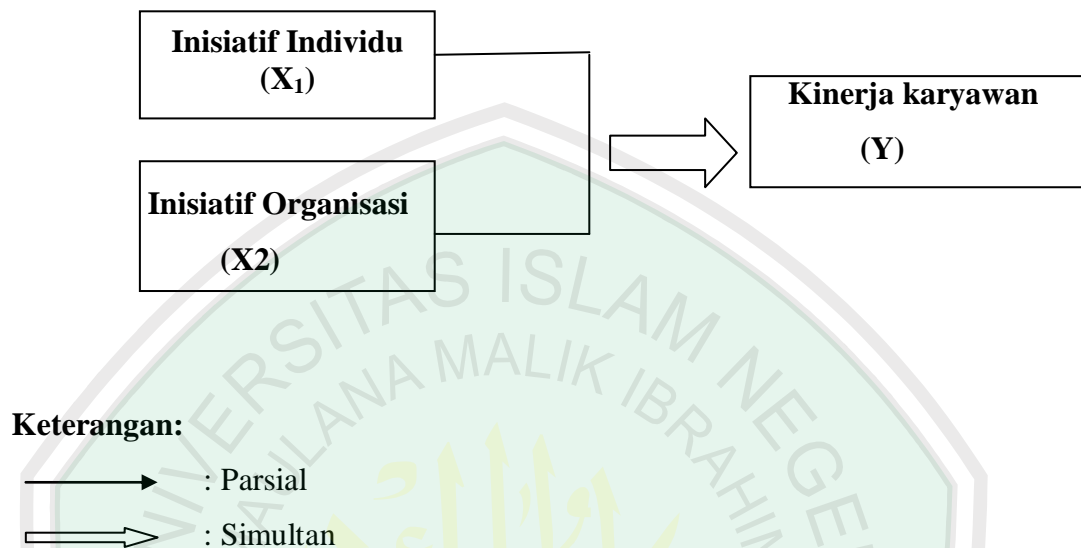
2. Variabel *dependent*

Variabel *dependent* dari penelitian ini adalah kinerja karyawan. Faktor yang berhubungan dengan kinerja karyawan adalah inisiatif individu dan inisiatif organisasi, karena merupakan factor internal yang mempunyai pengaruh besar terhadap pelaksanaan tugas karyawan. Inisiatif individu dan inisiatif organisasi yang baik akan membuat karyawan merasa aman, tenang dan nyaman dalam bekerja, hal ini akan meningkatkan kinerja karyawan yang baik sehingga karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan secara maksimal.

2.4 Model Hipotesis

Berdasarkan model konsep yang telah di paparkan, maka dapat dijabarkan dalam bentuk model hipotesis dengan variabel-variabel yang dapat di ukur dan diamati. model hipotesis yang dapat dilihat pada gambar 2.7 sebagai berikut :

Gambar 2.2
Model Hipotesis Pengaruh Antar Variabel



2.5 Hipotesis Penelitian

- 2.5.1 Diduga variable inisiatif individu (x1) dan inisiatif organisasi (x2) berpengaruh secara simultan terhadap kinerja karyawan (Y)
- 2.5.2 Diduga variable inisiatif individu (x1) dan inisiatif organisasi (x2) berpengaruh secara parsial terhadap kinerja karyawan (Y)
- 2.5.3 Diduga inisiatif individu (X1) berpengaruh dominan terhadap kinerja karyawan.