

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Etos Kerja

Setiap organisasi yang selalu ingin maju, akan melibatkan anggota untuk meningkatkan mutu kinerjanya, diantaranya setiap organisasi harus memiliki etos kerja. Etos menurut Geertz (dalam Soedjadi, 2003:32) diartikan sebagai sikap yang mendasar terhadap diri dan dunia yang dipancarkan hidup. Sedangkan kerja, menurut Soedjadi (2003:12), secara lebih khusus dapat diartikan sebagai usaha komersial yang menjadi suatu keharusan demi hidup, atau sesuatu yang imperatif dari diri, maupun sesuatu yang terkait pada identitas diri yang telak bersifat sakral.

Identitas diri yang terkandung di dalam hal ini, adalah sesuatu yang telah diberikan oleh tuntutan religius (agama). Apabila mengintroduksi pendapat Jiwanto (2004:78), maka *etos kerja* diartikan sebagai pandangan dan sikap suatu bangsa atau umat terhadap kerja.

Berpijak pada pengertian bahwa etos kerja menggambarkan suatu sikap, maka dapat ditegaskan bahwa *etos kerja* mengandung makna sebagai aspek evaluatif yang dimiliki oleh individu (kelompok) dalam memberikan penilaian terhadap kegiatan kerja.

Mengingat kandungan yang ada dalam pengertian *etos kerja*, adalah unsur penilaian, maka secara garis besar dalam penilaian itu, dapat digolongkan menjadi dua, yaitu *penilaian positif dan negatif*. Berpangkal tolak dari uraian

itu, maka menurut bahwa suatu individu atau kelompok masyarakat dapat dikatakan memiliki *etos kerja yang tinggi*, apabila menunjukkan tanda-tanda sebagai berikut :

- a. Mempunyai penilaian yang sangat positif terhadap hasil kerja manusia.
- b. Menempatkan pandangan tentang kerja, sebagai suatu hal yang amat luhur bagi eksistensi manusia.
- c. Kerja yang dirasakan sebagai aktivitas yang bermakna bagi kehidupan manusia.
- d. Kerja dihayati sebagai suatu proses yang membutuhkan ketekunan dan sekaligus sarana yang penting dalam mewujudkan cita-cita,
- e. Kerja dilakukan sebagai bentuk ibadah.

Sedangkan bagi individu atau kelompok masyarakat, yang dimiliki *etos kerja* yang rendah, maka akan menunjukkan ciri-ciri yang sebaliknya, yaitu;

- a. Kerja dirasakan sebagai suatu hal yang membebani diri,
- b. Kurang dan bahkan tidak menghargai hasil kerja manusia,
- c. Kerja dipandang sebagai suatu penghambat dalam memperoleh kesenangan,
- d. Kerja dilakukan sebagai bentuk keterpaksaan,
- e. Kerja dihayati hanya sebagai bentuk rutinitas hidup.

Etos kerja yang dimiliki oleh seseorang atau kelompok masyarakat, akan menjadi sumber motivasi bagi perbuatannya. Apabila dikaitkan dengan situasi kehidupan manusia yang sedang “membangun”, maka *etos kerja yang tinggi* akan dijadikan sebagai prasyarat yang mutlak, yang harus ditumbuhkan dalam kehidupan itu. Karena hal itu akan membuka pandangan dan sikap kepada

manusianya untuk *menilai tinggi* terhadap kerja keras dan sungguh-sungguh, sehingga dapat mengikis sikap kerja yang asal-asalan, tidak berorientasi terhadap mutu atau kualitas yang semestinya.

Nigro (2006:97) mengatakan bahwa indikasi turun/ rendahnya semangat dan kegairahan kerja antara lain :

- a. Turun/ rendahnya produktivitas
- b. Tingkat absensi yang naik/ rendah
- c. tingkat perputaran buruh (*Labour turnover*) yang tinggi
- d. Tingkat kerusuhan yang naik
- e. Kegelisahan dimana-mana
- f. Tuntutan yang sering terjadi
- g. Pemogokan.

Berdasarkan beberapa pengertian di atas, maka dapat disimpulkan etos kerja adalah sikap yang mendasar baik yang sebelum, proses dan hasil yang bisa mewarnai manfaat suatu pekerjaan. Jadi etos kerja dalam penelitian ini mengacu kepada apa yang dikemukakan Nigro seperti di atas.

2.2. Nilai-nilai dalam Etos Kerja

Daya pendorong bagi pendisiplinan jajaran kerja diberikan oleh Herzberg. Dasar bagi gagasannya adalah bahwa faktor-faktor yang memenuhi kebutuhan orang akan pertumbuhan psikologis, khususnya tanggung jawab dan etos kerja untuk mencapai tujuan yang efektif.

Herzberg yang dikutip oleh Stoner (2000:231) menunjukkan bahwa untuk mencapai tujuan organisasi yang baik diperlukan orang yang memiliki kemampuan yang tepat, termasuk etos kerja.

Beberapa penelitian riset mendukung asumsi bahwa etos kerja merupakan faktor penting yang menentukan pelaksanaan pekerjaan yang lebih baik dan bertambahnya kepuasan. Ford menyatakan bahwa 17-18 percobaan di sebuah organisasi memperlihatkan peningkatan yang positif sesudah adanya etos kerja. Penelitian tersebut menyatakan bahwa etos kerja memberikan prestasi yang lebih baik dan kepuasan yang lebih baik pula.

2.3. Pengetahuan Manajerial

Pengetahuan manajerial (*knowledge management*) ialah suatu rangkaian kegiatan yang digunakan oleh organisasi atau perusahaan untuk mengidentifikasi, menciptakan, menjelaskan, dan mendistribusikan pengetahuan untuk digunakan kembali, diketahui, dan dipelajari di dalam organisasi. Kegiatan ini biasanya terkait dengan objektif organisasi dan ditujukan untuk mencapai suatu hasil tertentu seperti pengetahuan bersama, peningkatan kinerja, keunggulan kompetitif, atau tingkat inovasi yang lebih tinggi.

Konsep pengetahuan manajerial ini meliputi pengelolaan sumber daya manusia (SDM) dan teknologi informasi (TI) dalam tujuannya untuk mencapai organisasi perusahaan yang semakin baik sehingga mampu memenangkan persaingan bisnis. Perkembangan teknologi informasi memang memainkan peranan yang penting dalam konsep pengetahuan manajerial. Hampir semua aktivitas kehidupan manusia akan diwarnai oleh penguasaan teknologi informasi, sehingga jika berbicara mengenai pengetahuan manajerial tidak lepas

dari pengelolaan.

Pada perkembangan ini menunjukkan makin cepatnya perubahan dalam segala bidang kehidupan, akibat dari efek globalisasi serta perkembangan teknologi informasi yang sangat akseleratif. Kondisi ini jelas telah mengakibatkan perlunya cara-cara baru dalam menyikapi semua yang terjadi agar dapat tetap survive. Penekanan akan makin pentingnya kualitas sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu respon dalam menyikapi perubahan tersebut, dan ini tentu saja memerlukan upaya-upaya untuk meningkatkan dan mengembangkan SDM.

Sehubungan dengan itu peranan ilmu pengetahuan menjadi makin menonjol, karena hanya dengan pengetahuanlah semua perubahan yang terjadi dapat disikapi dengan tepat. Ini berarti pendidikan memainkan peran penting dalam mempersiapkan SDM yang berkualitas dan kompetitif. Ketatnya kompetisi secara global khususnya dalam bidang ekonomi telah menjadikan organisasi usaha memikirkan kembali strategi pengelolaan usahanya, dan SDM yang berkualitas dengan penguasaan pengetahuannya menjadi pilihan penting yang harus dilakukan dalam konteks tersebut.

2.4. Jenis Penerapan Pengetahuan Manajerial

Perbedaan yang paling signifikan di antara jenis *knowledge* ialah tacit versus *explicit* (Nonaka dan Takeuchi, 2005:61). Di dalam organisasi *explicit knowledge* tidak menjadi masalah karena mudah didokumentasikan, diarsipkan, dan diberi kode. Di lain pihak, *tacit knowledge* merupakan suatu tantangan

tersendiri karena pengetahuan sering kali dirasakan sangat berharga untuk dibagikan dan digunakan dengan cara yang tepat. Pemahaman akan perbedaan kedua jenis *knowledge* ini sangatlah penting, dan yang perlu diperhatikan juga adalah aplikasinya dengan cara yang berbeda untuk memindahkan jenis *knowledge* yang berbeda.

Adapun jenis penerapan pengetahuan manajerial meliputi:

1. *Tacit Knowledge*

Pada dasarnya *tacit knowledge* bersifat personal, dikembangkan melalui pengalaman yang sulit untuk diformulasikan dan dikomunikasikan. *Tacit knowledge* tidak dinyatakan dalam bentuk tulisan, melainkan sesuatu yang terdapat dalam benak orang-orang yang bekerja di dalam suatu organisasi.

Menurut Polanyi (2006:7) *tacit knowledge* secara umum dijabarkan sebagai:

- a. Pemahaman dan aplikasi pikiran bawah sadar
- b. Susah untuk diucapkan
- c. Berkembang dari kejadian langsung dan pengalaman
- d. Berbagi pengetahuan melalui percakapan (*story-telling*)

Berdasarkan pengertiannya, maka *tacit knowledge* dikategorikan sebagai *personal knowledge* atau dengan kata lain pengetahuan yang diperoleh dari individu (perorangan).

Menurut Berkeley (2004:32) pengetahuan manusia bermula pada saat orang mendapatkan ide dimana kesan tersebut muncul dari perasaan dan sistem kerja pikiran atau dengan kata lain ide dibentuk dengan bantuan dari memori

dan imajinasi yang menambah, membagi, mengungkapkan perasaan sebenarnya.

Selanjutnya menurut Bahm (2005:199) penelitian pada sifat dasar pengetahuan seketika mempertemukan perbedaan antara knower dan known, atau seringkali diartikan dalam istilah subject dan object, atau ingredient subjective dan objective dalam pengalaman. Pengalaman yang diperoleh tiap pegawai tentunya berbeda-beda berdasarkan situasi dan kondisi yang tidak dapat diprediksi. Definisi experience yang diambil dari kamus bahasa Inggris adalah *the process of gaining knowledge or skill over a period of time through seeing and doing things rather than through studying*. Yang artinya proses memperoleh pengetahuan atau kemampuan selama periode tertentu dengan melihat dan melakukan hal-hal daripada dengan belajar.

Davenport dan Prusak dalam Martin (2010:2) mendefinisikan personal *knowledge is a fluid mix of framed experience, values, contextual information and expert insight that provides a framework for evaluating and incorporating new experiences and information.*” Secara garis besar, berarti gabungan dari pengalaman, nilai-nilai, informasi kontekstual, dan wawasan luas yang menyediakan sebuah kerangka pengetahuan untuk mengevaluasi dan menggabungkan pengalaman-pengalaman dan informasi yang baru.

Menurut Martin (2010:43), *personal knowledge* didapat dari instruksi formal dan informal. Personal knowledge juga termasuk ingatan, story-telling, hubungan pribadi, buku yang telah dibaca atau ditulis, catatan, dokumen, foto, intuisi, pengalaman, dan segala sesuatu yang dipelajari, mulai dari pekarangan

hingga pengembangan nuklir.

2. *Explicit Knowledge*

Explicit knowledge bersifat formal dan sistematis yang mudah untuk dikomunikasikan dan dibagi (Carrillo, 2004:22). Menurut pernyataan Polanyi (2006:27) pada saat *tacit knowledge* dapat dikontrol dalam benak seseorang, *explicit knowledge* justru harus bergantung pada pemahaman dan aplikasi secara tacit, maka dari itu semua pengetahuan berakar dari *tacit knowledge*.

Secara umum *explicit knowledge* dapat dijabarkan sebagai:

- a. Dapat diucapkan secara tepat dan resmi
- b. Mudah disusun, didokumentasikan, dipindahkan, dibagi, dan dikomunikasikan

Penerapan *explicit knowledge* ini lebih mudah karena pengetahuan yang diperoleh dalam bentuk tulisan atau pernyataan yang didokumentasikan, sehingga setiap pegawai dapat mempelajarinya secara independent.

3. *Job Procedure*

Secara terpisah pengertian *job* adalah *a responsibility, duty or function*, dan *procedure* adalah *a formal or official order or way of doing things*. Jadi pengertian *job procedure* atau prosedur kerja adalah tanggung jawab atau tugas yang bersifat formal atau perintah resmi atau cara melakukan hal-hal. Berdasarkan pernyataan Anshori selaku pihak yang mencetuskan *knowledge management*, salah satu bentuk konkret dari *explicit knowledge* adalah *Standard Operation Procedure*.

Standard Operation Procedure atau prosedur pelaksanaan dasar dibuat untuk mempertahankan kualitas dan hasil kerja. Dengan menggunakan *Standard Operation Procedure* maka tugas-tugas akan semakin mudah dikerjakan, juga tamu akan terbiasa dengan sistem pelayanan yang ada. Disamping itu *Standard Operation Procedure* diciptakan agar para tamu merasa nyaman dalam mendapatkan apa yang dibutuhkan dan diinginkan. *Standard Operation Procedure* sendiri dalam pelaksanaannya sangat fleksibel pegawai dapat memberikan masukan berdasarkan pengetahuan yang didapat.

Lebih lanjut menurut Sulastiyono (2001:244) *Standard* adalah sebagai langkah awal untuk mendapatkan derajat kesesuaian suatu produk, dibandingkan dengan harapan-harapan tamu. Oleh sebab itu, agar suatu jenis pekerjaan dapat menghasilkan produk yang *standard* dari waktu ke waktu, maka cara-cara mengerjakan untuk menghasilkan produk tersebut juga harus dilakukan dengan cara-cara yang *standard* pula. Yang dimaksudkan dengan produk yang *standard* adalah:

- a. Memiliki derajat kesesuaian untuk pemakai.
- b. Setiap jenis produk yang dihasilkan untuk digunakan, secara konsisten memiliki spesifikasi yang sama.

2.5. Kinerja

Kinerja adalah kata yang berasal dari kata kerja yang merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh manusia. Menurut Anoraga (2001:11) kebutuhan itu bisa bermacam-macam, berkembang dan berubah, bahkan seringkali tidak disadari

oleh pelakunya. Seorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapainya dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukannya akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sebelumnya.

Dengan demikian dapat dikatakan, bahwa pada diri manusia terdapat kebutuhan-kebutuhan yang pada saatnya membentuk tujuan-tujuan yang hendak dicapai dan dipenuhinya. Demi mencapai tujuan-tujuan itu, orang terdorong melakukan suatu aktivitas yang disebut kerja. Tetapi tidak semua aktivitas dapat dikatakan kerja, karena menurut Magnis dalam Anoraga (2001:11) pekerjaan adalah kegiatan yang direncanakan. Jadi pekerjaan itu memerlukan pemikiran yang khusus dan tidak hanya karena pelaksanaan kegiatan itu sendiri menyenangkan, melainkan karena kita mau dengan sungguh-sungguh mencapai suatu hasil yang kemudian berdiri sendiri atau sebagai benda, karya, tenaga dan sebagainya, atau sebagai pelayanan terhadap masyarakat, termasuk dirinya sendiri. Kegiatan itu dapat berupa pemakaian tenaga jasmani maupun rohani.

Menurut Gomes (2003: 12) inti pekerjaan adalah kesadaran manusia. Pekerjaan memungkinkan orang dapat menyatakan diri secara obyektif ke dunia ini, sehingga ia dan orang lain dapat memandang dan memahami keberadaan dirinya.

Sedangkan kinerja itu sendiri dapat diartikan sebagai suatu tingkah laku (Mathis dan Jackson, 2002:45). Pandangan yang demikian adalah melihat kinerja dari sudut psikologi. Dalam psikologi kinerja menunjukkan tingkah laku

sebagai keluaran (output) dari suatu proses berbagai macam komponen kejiwaan yang melatar belakangnya.

Itu berarti kalau berbicara tentang kinerja tidak lain daripada berbicara mengenai tingkah laku manusia atau individu, yaitu tingkah laku kerjanya. Lebih khusus lagi, di bidang kerja atau organisasi kerja.

Performance atau dalam bahasa kita dinamakan kinerja menurut Prawirosentono (2000: 1) adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenangnya dan tanggung jawabnya masing-masing untuk mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan sesuai dengan moral maupun etika.

Bernard (1999), mengemukakan bahwa ungkapan seperti output, kinerja, efisiensi, efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas. Produktivitas merupakan rasio output terhadap input. Bahkan ada yang melihat performance dengan memberikan penekanan kepada nilai efisien, yang diartikan sebagai rasio output dan input, sedang pengukuran efisien menggantikan penentuan outcome tersebut. Selain efisiensi, produktivitas juga dikaitkan dengan kualitas output yang diukur berdasarkan beberapa standar yang telah ditentukan sebelumnya.

Dengan demikian, yang dimaksud dengan kinerja pegawai adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang dalam suatu organisasi sesuai dengan wewenang dan tanggung jawabnya dalam rangka mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan, secara legal, tidak melanggar aturan, dan sesuai dengan

moral serta etika.

Kepemimpinan merupakan gambaran dan seorang individu berusaha mempengaruhi perilaku lainnya dalam suatu kelompok tanpa menggunakan bentuk paksaan. Menurut Pamudji (1998: 6) kepemimpinan adalah kemampuan individu tentang bagaimana caranya agar bisa diterima dengan baik dan pengaturan terhadap pengikut, mengandalkan kewibawaan yang berlandaskan pada kepercayaan pengikut, berperan sebagai pencetus ide-ide, pengarah, serta koordinat.

Hal ini sejalan dengan rumusan Atmosudirjo (1999:213), kepemimpinan adalah kemampuan seseorang dalam mempengaruhi orang lain agar orang tersebut mau menjalankan apa yang dikehendakinya. Konsep kepemimpinan tersebut mencerminkan bahwa kepemimpinan melibatkan penggunaan pengaruh dan bahwa semua hubungan dapat melibatkan kepemimpinan. Elemen kedua dalam definisi melibatkan pentingnya menjadi agen bagiperubahan dan mampu mempengaruhi perilaku serta kinerja pengikutnya.

Ketiga, definisi itu memusatkan pada pencapaian tujuan. Pemimpin yang efektif harus menghadapi tujuan-tujuan individu, kelompok, dan organisasi. Keefektifan pemimpin secara khusus diukur dengan pencapaian dan satu atau beberapa kombinasi tujuan.

Individu dapat memandang pemimpinnya efektif atau tidak berdasarkan kepuasan yang mereka dapatkan dan pengalaman kerja secara keseluruhan. Kenyataan menunjukkan diterimanya arahan atau permintaan sang pemimpin sebagian besar tergantung pada harapan pengikutnya bahwa suatu respons yang

tepat dapat mengarah pada hasil akhir yang menarik.

Motivasi merupakan konsep yang digunakan untuk menggambarkan dorongandorongan yang timbul pada atau di dalam seorang individu yang menggerakkan dan mengarahkan perilaku. Konsep ini untuk menjelaskan perbedaan-perbedaan dalam intensitas perilaku dan juga untuk menunjukkan arah tindakan (Qibson, 1996:185).

Menurut Terry (1997:390) mengatakan bahwa motivasi adalah keinginan di dalam diri seseorang individu yang mendorong ia untuk bertindak. Sejalan dengan itu, menurut O'Donnel Koontz (dalam Siagian, 1983:634) menegaskan bahwa motivasi adalah suatu dorongan dan usaha untuk memenuhi atau memuaskan suatu kebutuhan atau mencapai suatu tujuan.

Pada umumnya pemimpin harus memotivasi suatu kelompok orang yang berbeda-beda dan dalam banyak hal tidak dapat diperkirakan. Keragaman timbul dari pola-pola perilaku yang berbeda yang dalam keadaan tertentu berkaitan dengan kebutuhan dan tujuan. Kebutuhan adalah kekurangan yang dialami individu pada suatu waktu tertentu. Kekurangan tersebut dapat bersifat fisik (misalnya: kebutuhan akan makanan), psikologis (misalnya: kebutuhan untuk beraktualisasi diri), atau sosiologis (misalnya: kebutuhan untuk berinteraksi sosial). Implikasinya adalah bila kebutuhan ada, individu menjadi lebih mudah terpengaruh kepada upaya memotivasi dan para pimpinan.

Secara teoretis dikemukakan bahwa proses motivasi bersifat terarah kepada tujuan. Tujuan atau hasil yang dikejar oleh pekerja dipandang sebagai kekuatankekuatan yang menarik seseorang mencapai tujuan yang diinginkan

dapat menyebabkan kekurangan kebutuhan. Setiap orang tertarik kepada tujuan. Untuk memprediksi perilaku dengan suatu akurasi tertentu, seorang pemimpin harus mengetahui tujuan seorang pekerja dan tindakan-tindakan yang harus diambil pekerja untuk mencapainya. Banyak teori motivasi dan temuan yang mencoba menjelaskan hubungan perilaku-hasil. Lingkungan kerja yang dimaksud dalam penelitian ini adalah lingkungan dalam organisasi yang sering disebut dengan iklim organisasi. Iklim organisasi telah lama dianggap mengadakan interaksi dengan ciri individu para pekerjanya menentukan perilaku mereka.

Setiap pembahasan konsep iklim organisasi, pada dasarnya membahas mengenai sifat-sifat atau ciri-ciri yang terdapat dalam lingkungan kerja, yang timbul karena kegiatan organisasi yang dilakukan secara sadar atau tidak dan dianggap mempengaruhi perilaku para pekerja. Dengan kata lain, iklim organisasi sebagai kepribadian organisasi seperti yang dilihat oleh para anggotanya (Steers, 1985: 120).

Menurut Steers (1985: 167), ada empat strategi pokok untuk mengembangkan lingkungan kerja yang mengarah pada tujuan, yaitu: (a) pemilihan dan penempatan pekerja; (b) pendidikan dan pengembangan; (c) desain/rancangan tugas; dan (d) penilaian serta balas jasa atas prestasi.

Jika manajemen ingin memiliki armada kerja yang berketerampilan tinggi dengan motivasi yang tinggi pula, faktor di bawah kekuasaannya yang dapat mempengaruhi pencapaian hasil ini adalah proses pemilihan dan penempatan pekerja. Pemilihan orang-orang yang memiliki kemampuan dan

keterampilan yang lebih tinggi serta mempunyai motivasi permulaan yang lebih tinggi dan kemudian menempatkan mereka pada pekerjaan yang sesuai, organisasi setidaknya sudah dapat meningkatkan kualitas permulaan sebagian masukan tenaga manusia yang ikut menentukan prestasi kerja.

Peningkatan tingkah laku dan prestasi pekerjaan dalam organisasi juga dapat dilaksanakan melalui pendidikan pekerja dalam berbagai jenis keterampilan. Pendidikan dan latihan dapat mengembangkan kemampuan pekerja. Pendidikan bukan saja untuk menangani pekerjaan mereka pada saat itu tetapi juga untuk pekerjaan yang memerlukan tenaga mereka di masa mendatang. Artinya, pendidikan merupakan investasi dalam diri pekerja yang nanti dapat dipakai bila diperlukan. Dengan demikian, pendidikan merupakan cara yang penting untuk meningkatkan efektivitas operasi.

Apabila organisasi memilih dan mendidik pekerja yang bermutu tinggi, organisasi ini masih harus mempertimbangkan sifat pekerjaan yang akan diserahkan pelaksanaannya pada para pekerja ini. Pada umumnya orang percaya bahwa pekerjaan yang memberikan lebih banyak variasi, otonomi, tanggung jawab, umpan balik, identitas tugas (lengkapya tugas), akan menciptakan situasi yang lebih menantang pekerja dan menawarkan kepuasan intrinsik pada mereka karena mengerjakan sesuatu yang penting dan berguna.

2.6. Penilaian Kinerja

Sesuai dengan fungsi manajemen personalia untuk mengembangkan pegawai, ini dilaksanakan perusahaan untuk memenuhi tuntutan jabatan atau

pekerjaan sebagai akibat perkembangan teknologi, juga akibat semakin tajamnya persaingan yang dihadapi oleh sebuah organisasi baik itu pemerintah maupun swasta sehingga perlu pegawai yang berkualitas. Setiap pegawai dipaksa untuk dapat bekerja secara efektif, efisien, berkualitas serta berkuantitas terhadap pekerjaan, sehingga daya saing perusahaan maupun sebuah instansi semakin besar untuk dapat memanfaatkan peluang dalam pasar.

Penilaian kinerja dilaksanakan agar dapat mengetahui prestasi yang diraih oleh pegawai, ini sangat bermanfaat bagi organisasi dimana pegawai bekerja untuk menetapkan pengembangan atau kenaikan gaji bagi pegawai. Penilaian kinerja pegawai ini dilakukan secara berkala oleh atasan guna mengetahui perilaku dan hasil kerja yang dicapai pegawai.

Nasution (2000 : 90) mengatakan untuk mengetahui peningkatan tentang diri pegawai dalam pelaksanaan pekerjaannya adalah melalui Penilaian kinerja

Selanjutnya Handoko (2000 : 135) mengemukakan bahwa, Penilaian kinerja adalah proses melalui mana organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja pegawai. Kegiatan ini dapat memperbaiki keputusan-keputusan personalia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang pelaksanaan kerja mereka.

Menurut Hasibuan (1998 : 97) Penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dengan standar baik kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap individu.

Dari beberapa pendapat di atas maka dapat dijelaskan bahwa Penilaian kinerja tersebut adalah suatu sarana untuk mengukur dan menilai pegawai dalam melakukan pekerjaannya serta sebagai sarana untuk mengembangkan dan peningkatan karir dari pegawai yang bersangkutan. Penilaian kinerja ini mutlak dilakukan dan sedikit banyaknya bersifat subjektif, karena unsur-unsur dalam penilaian ini sendiri sulit mengukurnya. Maka manajer perlu mengumpulkan informasi yang relevan, teliti, dan cukup lengkap untuk dapat memberikan laporan penilaian yang benar-benar adil dan pegawai akan merasa puas.

2.7. Metode Penilaian kinerja

Keharusan untuk mengadakan Penilaian kinerja secara berkala, dan teliti merupakan beban bagi penyelia (penilai) karena menyangkut kepuasan pegawai, keadaan ini lebih jauh akan menuntut penyelia yang baik agar dapat menghasilkan Penilaian kinerja yang adil untuk semua pegawai. Sehingga pelaksanaan Penilaian kinerja dapat berjalan efektif dan efisien serta mencapai sasaran yang diinginkan sebuah organisasi.

Manullang (2001 : 73-80) mengemukakan bahwa metode-metode Penilaian kinerja yang melingkupi :

- a. Metode Pemangkatan (rangking)
- b. Perbandingan berpasangan.
- c. Perbandingan orang dengan orang.
- d. Metode pemberian predikat.

- e. Skala grafik.
- f. Daftar perilaku check list)
- g. Pemilihan wajib.
- h. Insiden kritis.
- i. Evaluasi deskriptif.
- j. Manajemen berdasarkan sasaran (MBS).
- k. Skala penilaian yang didukung dengan perilaku.

Menurut Nasution (2000 : 100) pelaksanaan Penilaian kinerja ini dapat memiliki beberapa metode yang ada, yaitu :

- a. Penetapan peringkat (*rangking methode*)
- b. Perbandingan antara pegawai (*employee comparison*)
- c. Skala grafik (*graphic scale method*).
- d. Cecklis yang dibobot (*weighted checlist*).
- e. Cerita yang menjelaskan (*description essays*)

Secara satu persatu point-point di atas dapat dijelaskan :

ad.a. Penetapan pengkat (*rangking method*)

Bentuk Penilaian kinerja ini sangat sederhana, yaitu membandingkan sesama pegawai dalam satu unit kerja. Hasil perbandingan yang akan diperoleh dengan metode ini adalah penyusunan peringkat pegawai secara sederhana. Dalam penyusunan peringkat ini sebuah organisasi mempunyai kriteria/unsur tertentu, seperti kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, disiplin, pengetahuan tentang pekerjaan. Dengan peringkat inilah organisasi akan dapat menentukan

pegawai yang punya prestasi kerja yang baik, sehingga akan dapat ditentukan promosi atau kenaikan gaji bagi pegawai yang punya prestasi tersebut.

ad.b. Perbandingan antara pegawai (*employee comparisan*)

Metode ini dilakukan dengan membandingkan seorang pegawai yang mempunyai nilai prestasi kerja yang baik/sangat baik, terhadap seluruh pegawai yang ada dalam instansi atau unit kerja. Dengan adanya seorang pegawai sebagai pembanding prestasi kerja ini, pegawai yang lain tinggal dicocokkan prestasi kerja terhadap pegawai yang mempunyai prestasi yang sangat baik itu. yang lain tinggal dicocokkan prestasi kerja terhadap pegawai yang mempunyai prestasi yang sangat baik itu.

ad.c. Skala grafik (*graphic scale method*)

Merupakan suatu metode Penilaian kinerja yang paling umum digunakan, metode ini hampir sama dengan metode Penilaian kinerja perbandingan antara pegawai. Dalam metode penilaian ini digunakan unsur-unsur penilaian yang jelas batasnya, bukan menggunakan pembanding seorang pegawai yang berprestasi baik dengan pegawai lainnya. Ini perbedaan yang mendasar kedua metode ini.

ad.d. Cecklis yang dibobot (*weighted checklist*)

Penilaian kinerja dengan metode ini terdiri dari sejumlah pertanyaan yang menjelaskan aneka ragam, perilaku pegawai dalam melakukan suatu pekerjaan. Setiap unsur mempunyai bobot atau nilai yang diberikan pada unsur

tersebut. Penilaian bagi setiap pegawai dilakukan dengan memberikan tanda cek untuk setiap unsur penilaian ini, yang dapat menjelaskan perilaku maupun hasil kerjanya.

ad.e. Cerita yang menjelaskan (*description essay*)

Metode ini untuk Penilaian kinerja yang mengharuskan penilaian menguraikan pokok-pokok (unsur-unsur) kekuatan pegawai dalam melakukan pekerjaannya, kelemahan-kelemahan dalam melaksanakan pekerjaan. Kadang banyak penilaian ini hanya mengharuskan penilai untuk menjelaskan secara rinci tentang pekerjaan yang dilakukan pegawai. Ada juga perusahaan memberikan kebebasan pada penilai untuk melakukan penilaian unsur apa yang cocok menurutnya. Sehingga dalam bentuk penilaian prestasi akan sangat berbeda sekali dalam setiap perusahaan, bila dibandingkan dengan metode lainnya.

Apabila diperbandingkan kedua pendapat diatas maka Manullang menjelaskan lebih kompleks daripada Nasution. Ada hal-hal yang menurut Manullang merupakan metode dalam Penilaian kinerja, sedangkan Nasution menjelaskan lebih sederhana dengan menggabungkan antara dua metode ke dalam satu metode. Dan hal ini menurut penulis dapat saja dilakukan karena masing-masing sarjana memiliki kriteria dalam menentukan penguraian mengenai metode Penilaian kinerja.

2.8. Hubungan Antara Etos Kerja dan Pengetahuan Manajemen Terhadap Kinerja

Kinerja sebagaimana diuraikan terdahulu memberikan manfaat baik itu bagi perusahaan maupun pegawai, namun semua dalam praktek diakui bahwa adalah sukar untuk meningkatkan kinerja pegawai dalam obyektivitasnya. Pada penelitian ini variabel yang mempengaruhi kinerja adalah etos kerja dan pengetahuan manajerial.

Dharma (2003 : 374-375) hubungan antara etos kerja dengan kinerja pegawai meliputi:

- a. Ketelitian.
- b. Berfokus pada perilaku dan hasil, bukan sikap.
- c. Bersikap jujur dan adil.
- d. Bersikap rasional, jangan emosional

Sedangkan menurut Terry dalam Sukarna (1990 : 93-94) hal-hal yang perlu diperhatikan dalam kinerja dalam hubungannya dengan pengetahuan manajerial adalah :

- a. Ketepatan.
- b. Penampilan.
- c. Tahu kewajibannya.
- d. Kepuasan.
- e. Kerjasama.
- f. Kesopanan.
- g. Daya pikir kreatif.

- h. Dapat dipercaya.
- i. Pengetahuan umum.
- j. Tulisan tangan.
- k. Inisiatif.
- l. Minat kerja.
- m. Kepemimpinan.
- n. Kesetiaan.
- o. Kerapian pribadi.
- p. Kegairahan untuk studi.
- q. Ketelitian dan kebijaksanaan.

Selanjutnya Manullang (2001 : 149) menyatakan bahwa hal-hal yang perlu diperhatikan dalam Penilaian kinerja pegawai adalah dengan cara terlebih dahulu memberikan suatu pendapat bahwa semua pegawai telah bekerja secara baik, namun demikian dibutuhkan tindak lanjut dari penilaian tersebut. Umumnya penilai cenderung menilai pegawai baik, karena mengetahui sungguh-sungguh pegawai yang bersangkutan mempunyai sifat yang baik dalam sesuatu hal. Demikian pula sebaliknya ia cenderung menilai pegawai yang jelek karena mengetahui dengan pasti sesuatu sifat jelek pegawai yang dinilai. Dengan kata lain sering terjadi penilai cenderung menilai sifat-sifat sama dengan tingkatan sifat yang menonjol yang sudah diketahui.