

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Sumber Daya Manusia

2.1.1 Definisi Sumber Daya Manusia

Sumber Daya Manusia (SDM) adalah komponen penting atau sebuah potensi yang mengandung peran untuk mewujudkan tujuan tertentu. Butuh pengelolaan Sdm yang baik untuk menghasilkan kualitas SDM yang memiliki kualitas. Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) harus terlihat aktif dalam semua perencanaan, pengelolaan serta pengendalian organisasi yang berkaitan dengan alokasi dan pengembangan SDM. Merubah sistem kerja yang responsive menjadi proaktif, dan struktur fungsional ke struktur yang lebih fleksibel dan melaksanakan kebijakan strategis.

Sumber Daya Manusia (SDM) merupakan suatu hal yang sangat penting dan harus dimiliki dalam upaya mencapai tujuan organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia merupakan elemen utama organisasi dibandingkan dengan elemen sumber daya yang lain seperti modal, teknologi, karena manusia itu sendiri yang mengendalikan faktor yang lain. SDM adalah salah satu faktor yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. SDM juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, SDM berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi sebagai penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Sumber Daya Manusia (SDM) dapat dibedakan menjadi makro dan mikro. SDM secara makro adalah semua manusia sebagai pendidik atau warga negara suatu negara atau dalam batas wilayah tertentu yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang sudah maupun belum memperoleh pekerjaan (lapangan kerja). Sedangkan SDM dalam arti mikro adalah manusia atau orang yang bekerja atau menjadi anggota suatu organisasi yang disebut personil, pegawai, karyawan, pekerja, tenaga kerja dll.

2.1.2 Teori Sumber Daya Manusia

Menurut Michael Armstrong perencanaan SDM adalah menaksir kebutuhan terhadap orang-orang di masa mendatang, baik yang berkenaan dengan jumlah, tingkat keahlian, kecakapan, serta merumuskan dan menerapkan rencana untuk memenuhi kebutuhan melalui rekrutmen, pelatihan, pengembangan, bahkan yang berkaitan dengan pengurangan (pengurangan biaya-biaya) dengan meningkatkan produktivitas dan tingkat kepemilikan yang dilakukan untuk memperkenalkan fleksibilitas dalam memperkerjakan orang-orang.

Sonny Sumarsono dalam (Siagian Sondang 2008) Sumber Daya Manusia atau human resources mengandung dua pengertian: pertama, adalah usaha kerja atau jasa yang dapat diberikan dalam proses produksi. Dalam hal SDM mencerminkan kualitas usaha yang diberikan oleh seseorang dalam waktu tertentu untuk menentukan barang dan jasa. Pengertian kedua, SDM menyangkut manusia yang mampu bekerja untuk memberikan jasa atau usaha kerja tersebut, mampu bekerja artinya mampu melakukan kegiatan yang mempunyai kegiatan ekonomis, yaitu

bahwa kegiatan tersebut menghasilkan barang atau jasa untuk memenuhi kebutuhan masyarakat.

2.2 Kinerja

2.2.1 Kinerja Pegawai

Kinerja berasal dari pengertian performance. Ada pula yang memberikan performance sebagai hasil kerja atau prestasi kerja. Namun, sebenarnya kinerja memiliki makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Secara umum, definisi kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsinya sebagai pegawai sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan atau diberikan kepadanya. Kinerja pada dasarnya dapat dilihat dari dua segi, yaitu kinerja pegawai (perindividu) dan kinerja organisasi. Kinerja pegawai adalah hasil kerja perseorangan dalam suatu organisasi.

Menurut Suwatno dan Priansa 2016, kinerja merupakan performance atau unjuk kerja. Kinerja juga dapat pula diartikan sebagai prestasi kerja atau pelaksanaan kerja atau hasil unjuk kerja. Kinerja merupakan hasil dari suatu proses yang dilakukan manusia. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Dengan demikian, kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut.

Menurut buku Sinambela 2016, mengatakan bahwa kinerja adalah pelaksanaan suatu pekerjaan dan penyempurnaan pekerjaan tersebut sesuai dengan tanggung jawabnya sehingga dapat mencapai hasil sesuai dengan yang diharapkan. Definisi

ini menunjukkan bahwa kinerja lebih ditekankan pada proses, dimana selama pelaksanaan pekerjaan tersebut dilakukan penyempurnaan-penyempurnaan sehingga pencapaian suatu pekerjaan atau kinerja dapat dioptimalkan. Adapun definisi kinerja menurut para ahli sebagai berikut ;

- 1) Menurut Tika, kinerja dimaknai sebagai hasil kegiatan seseorang atau kelompok pada suatu organisasi yang dipengaruhi oleh berbagai faktor untuk mencapai tujuan organisasi dalam waktu tertentu.
- 2) Menurut Mangkunegara, kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam, melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang akan diberikan kepadanya.
- 3) Kinerja (*performance*) menurut Mahsun adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan kegiatan atau program dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam perencanaan strategi organisasi. Kinerja yang ditunjukkan oleh individu sering digunakan untuk menyebut prestasi dan tingkat keberhasilan individu dalam melaksanakan kegiatan organisasi.

Kinerja digunakan untuk memantau produktivitas kerja sumber daya manusia baik yang berorientasi produksi barang, jasa maupun pelayanan. Demikian halnya perwujudan kinerja yang terus dalam bentuk kinerja berikutnya, dan seterusnya. Agar dicapai kinerja yang profesional maka perlu dikembangkan.

Kinerja Pegawai adalah hasil dari proses pekerjaan tertentu secara berencana pada waktu dan tempat dari Pegawai serta organisasi bersangkutan menurut Mangkuprawira. Kinerja menurut Simamora bahwa untuk mencapai agar

organisasi berfungsi secara efektif dan sesuai dengan sasaran organisasi, maka organisasi harus memiliki kinerja Pegawai yang baik yaitu dengan melaksanakan tugas-tugasnya dengan cara yang handal.

2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Pegawai

Menurut Handoko yaitu faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya.

Menurut Tiffin dan Mc. Cormick menyatakan ada dua macam faktor yang mempengaruhi kinerja seseorang yaitu:

1. Faktor Individual

Faktor-faktor yang meliputi sikap, sifat kepribadian, sifat fisik, minat dan motivasi, pengalaman, umur, jenis kelamin, tingkat pendidikan, serta faktor individual lainnya.

2. Faktor Situasional

a. Faktor fisik pekerjaan, meliputi: metode kerja, kondisi dan desain perlengkapan kerja, penentuan ruang, dan lingkungan fisik (penyinaran, temperatur dan ventilasi).

Faktor sosial dan organisasi, meliputi peraturan organisasi, jenis latihan dan pengawasan, sistem upah dan lingkungan sosial. Faktor-faktor kinerja juga dipengaruhi oleh motivasi, kepuasan kerja, tingkat stres, kondisi fisik pekerjaan, sistem kompensasi, desain pekerjaan, komitmen terhadap organisasi dan aspek-aspek ekonomis, teknis serta berperilaku lainnya.

Menurut Siagian bahwa kinerja Pegawai dipengaruhi oleh gaji, lingkungan kerja, budaya organisasi, kepemimpinan dan motivasi kerja (*motivation*), komitmen kerja, kepuasan kerja, motivasi. Menurut Robbins, bahwa kinerja dapat dikatakan baik bila Pegawai memenuhi hal sebagai berikut:

1. Kualitas kerja, diukur dari persepsi Pegawai terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan Pegawai.
2. Kuantitas, diukur dari persepsi Pegawai terhadap jumlah aktivitas yang ditugaskan beserta hasilnya.
3. Waktu produksi (*production time*), diukur dari persepsi pegawai terhadap suatu aktivitas yang diselesaikan dari awal waktu sampai menjadi output.
4. Efektivitas, persepsi Pegawai dalam menilai pemanfaatan waktu dalam menjalankan tugas, efektivitas penyelesaian tugas dibebankan organisasi.
5. Kemandirian, tingkat dimana Pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan atau bimbingan dari orang lain, diukur dari persepsi Pegawai dalam melakukan fungsi kerjanya masing-masing sesuai dengan tanggung jawabnya.

2.2.3 Indikator Kinerja Pegawai

Menurut Robbins (2016:260) indikator kinerja adalah alat untuk mengukur sejauh mana pencapaian kinerja karyawan. Berikut beberapa indikator untuk mengukur kinerja karyawan adalah: (1) Kualitas Kerja; (2) Kuantitas; (3) Ketepatan Waktu; (4) Efektifitas; (5) Kemandirian.

1. Kualitas kerja karyawan dapat diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan (Robbins, 2016: 260). Kualitas kerja dapat digambarkan dari tingkat baik buruknya hasil kerja karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan juga kemampuan dan keterampilan karyawan dalam mengerjakan tugas yang diberikan padanya. Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan (Robbin, 2016: 260).
2. Kuantitas yaitu ukuran jumlah hasil kerja unit maupun jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan oleh karyawan sehingga kinerja karyawan dapat diukur melalui jumlah (unit/siklus) tersebut. misalnya karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya dengan cepat dari batas waktu yang ditentukan perusahaan.
3. Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu yang dinyatakan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain (Robbins, 2016: 261). Kinerja Karyawan juga dapat diukur dari ketepatan waktu karyawan dalam menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Sehingga tidak mengganggu pekerjaan yang lain yang merupakan bagian dari tugas karyawan tersebut.
4. Efektifitas disini merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi dan bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya (Robbins, 2016: 261). Bahwa dalam pemanfaatan sumber daya baik itu sumber daya

manusia itu sendiri maupun sumber daya yang berupa teknologi, modal, informasi dan bahan baku yang ada di organisasi dapat digunakan semaksimal mungkin oleh karyawan.

5. Kemandirian merupakan tingkat seseorang yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya tanpa menerima bantuan, bimbingan dari atau pengawas (Robbins, 2016: 261). Kinerja karyawan itu meningkat atau menurun dapat dilihat dari kualitas kerja karyawan, kuantitas kerja karyawan, ketepatan waktu karyawan dalam bekerja disegala aspek, efektifitas dan kemandirian karyawan dalam bekerja. Artinya karyawan yang mandiri, yaitu karyawan ketika melakukan pekerjaannya tidak perlu diawasi dan bisa menjalankan sendiri fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan, bimbingan dari orang lain atau pengawas.

Menurut Mangkunegara menyebutkan indikator dari kinerja Pegawai adalah sebagai berikut:

1. Kualitas Kerja Seberapa baik seorang Pegawai mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan
2. Kuantitas Kerja Seberapa lama seseorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing
3. Tanggung Jawab Kesadaran akan kewajiban melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan

4. Kerjasama Kesiediaan pegawai untuk berpartisipasi dengan pegawai yang lain secara vertical dan horizontal baik di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga pekerjaan akan semakin baik.
5. Inisiatif Adanya inisiatif dari dalam diri anggota organisasi untuk melakukan pekerjaan serta mengatasi masalah dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah.

Bernadin dalam Rosita & Tri dan Rikantika menjelaskan bahwa kinerja seseorang dapat diukur berdasarkan 6 kriteria yang dihasilkan dari pekerjaan yang bersangkutan, yaitu:

1. Kualitas Tingkat di mana hasil aktivitas yang dilakukan mendekati sempurna, dalam arti menyesuaikan beberapa cara ideal dari penampilan aktivitas ataupun memenuhi tujuan yang diharapkan dari suatu aktivitas.
2. Kuantitas Jumlah yang dihasilkan dalam istilah jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan
3. Ketepatan waktu Tingkat suatu aktivitas diselesaikan pada waktu awal yang diinginkan, dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain
4. Efektivitas Tingkat penggunaan sumber daya manusia, organisasi dimaksimalkan dengan maksud menaikkan keuntungan atau mengurangi kerugian dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya
5. Kemandirian Tingkat di mana seseorang pegawai dapat melakukan fungsi kerjanya tanpa meminta bantuan bimbingan dari pengawas atau meminta turut campurnya pengawas untuk menghindari hasil yang merugikan.

6. Komitmen Tingkat di mana pegawai memiliki komitmen kerja dengan organisasi dan tanggung jawab pegawai terhadap organisasi Indikator kinerja menurut Gomes:

1) *Quantity of work* (kuantitas bekerja)

- a. Jumlah kerja yang dilakukan
- b. Jumlah kerja yang dicapai dalam suatu periode tertentu

2) *Quality of work* (kualitas kerja)

- a. Keterampilan dalam melaksanakan tugas
- b. Kualitas yang dicapai berdasarkan syarat-syarat dan kesesuaian dan kesiapannya

3) *Job Knowledge* (pengetahuan kerja)

- a. Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan
- b. Luasnya pengetahuan mengenai keterampilan

4) *Creativeness* (kreativitas)

- a. Keahlian gagasan
- b. Kemampuan menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul

5) *Cooperation* (kerja sama)

- a. Kesiediaan kerja sama dengan atasan
- b. Kesiediaan kerja sama dengan rekan kerja

6) *Depentability* (dapat dipercaya)

- a. Kesadaran dalam hal kehadiran
- b. Dapat dipercaya dalam hal kehadiran

7) *Initiative* (inisiatif)

- a. Semangat dalam melaksanakan tugas
- b. Semangat mengerjakan tanggung jawabnya

8) *Personal qualities (kualitas pribadi)*

- a. Kepemimpinan
- b. Integritas pribadi

2.2.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah sebuah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya (Mondy, 2008). Karyawan yang telah melaksanakan pekerjaannya dalam suatu organisasi dapat diketahui dan dinilai melalui instrument penilaian kinerja. Cara membandingkan penampilan kerja individu dengan standar baku penampilan merupakan salah satu hakikat evaluasi penilaian kinerja. Hall mengatakan bahwa proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki kerja personel dalam organisasi merupakan hakikat dari penilaian kinerja. Menilai hasil karya yang ditampilkan terhadap pencapaian sasaran sistem manajemen dan proses penelusuran kegiatan pribadi personel pada masa tertentu disebut dengan penilaian kinerja menurut Certo (Ilyas, 2001). Beberapa hal yang menyebabkan pentingnya kinerja adalah:

- a. Peluang untuk mengembangkan kemampuan kerja semaksimal mungkin merupakan keinginan dari setiap individu yang bekerja.
- b. Ketika melaksanakan pekerjaan dengan sebaik mungkin, individu juga ingin mendapatkan prestasi dan penghargaan.
- c. Setiap orang juga ingin mendapatkan penilaian kinerjanya dilakukan dengan

cara yang objektif.

Oleh karena itu, untuk pengembangan sumber daya manusia penilaian prestasi kerja itu sangat penting dalam suatu organisasi. Kita juga akan melihat, beberapa manfaat dari penilaian kinerja, yaitu:

a. Perbaikan Kinerja.

Penilaian kinerja dapat dijadikan umpan balik bagi karyawan, manajer dan departemen sumber daya manusia untuk memperbaiki kinerja karyawan.

b. Penyesuaian Kompensasi

Dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan berbagai macam bentuk kompensasi, maka penilaian kinerja dapat dijadikan indikator bagi para pengambil keputusan.

c. Keputusan Penempatan

Penilaian kinerja juga dapat dijadikan dasar dalam melakukan promosi, transfer dan penurunan jabatan.

d. Kebutuhan Pelatihan dan Pengembangan

Hendaknya setiap karyawan mampu mengembangkan diri karena kinerja yang buruk menunjukkan bahwa karyawan membutuhkan pelatihan dan pengembangan.

e. Program Pengembangan Karir

Proses pengambilan keputusan terhadap kekhususan karir dari karyawan dapat dibantu dengan umpan balik dari kinerja.

f. Penyimpangan Proses Staffing.

Kekuatan dan kelemahan proses pengadaan karyawan di dalam organisasi atau

perusahaan dapat tercermin dari kinerja yang baik atau buruk.

g. Ketidakakuratan Informasi

Rencana SDM, informasi analisis pekerjaan atau hal hal yang berhubungan dengan sistem manajemen sumber daya manusia merupakan ukuran dari penilaian kinerja yang buruk.

h. Kesalahan Rancangan Pekerjaan

Rancangan pekerjaan yang keliru merupakan gejala dari penilaian kinerja yang buruk.

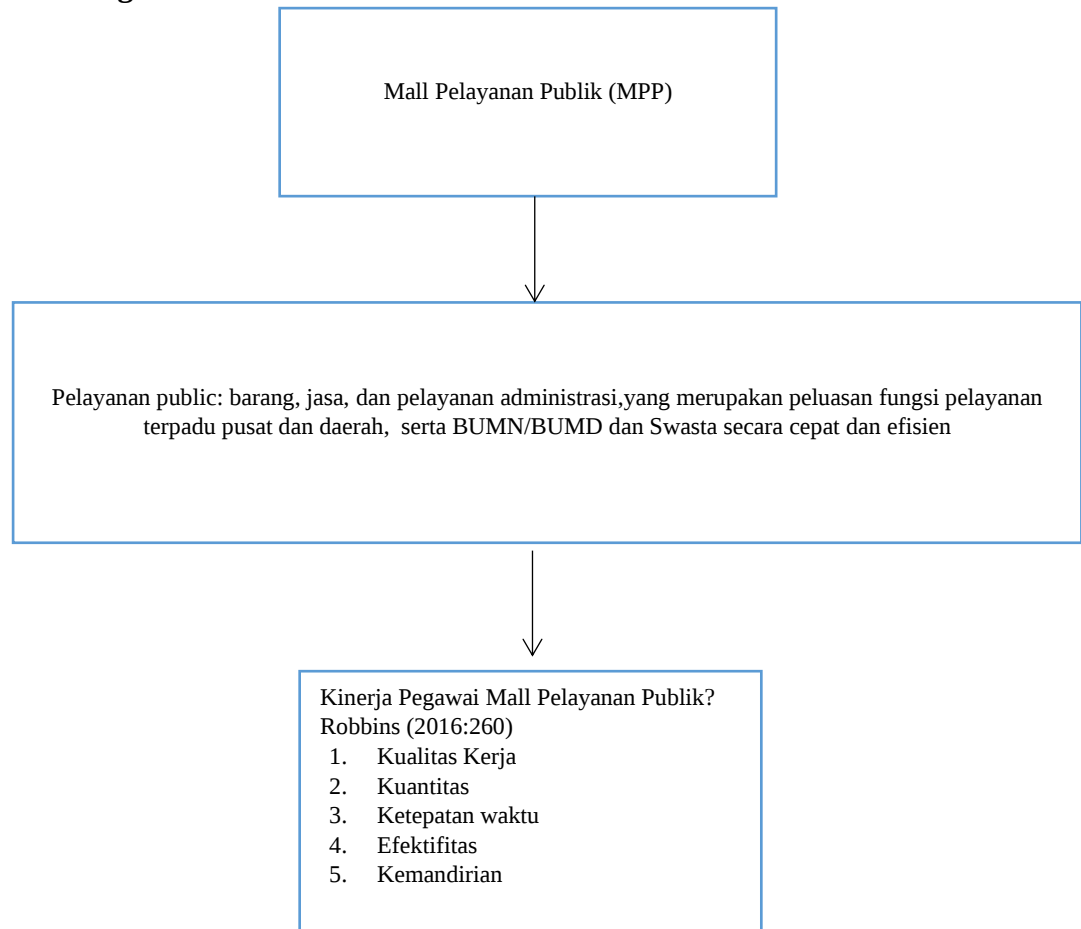
i. Kesempatan Kerja yang Sama.

Keputusan penempatan internal dapat dilaksanakan tanpa adanya perbedaan jika penilaian kinerja dilakukan secara akurat.

j. Tantangan Eksternal

Faktor kesehatan, kondisi keuangan merupakan faktor di luar lingkungan kerja yang dapat mempengaruhi penilaian kinerja.

2.3 Kerangka Pikir



Gambar 2. 1 Kerangka Pikiran