

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia yang dimiliki harus dikelola dengan baik dan tepat karena berkaitan dengan karakter individu tidak seperti mengelola sumber daya yang berbentuk material ataupun modal, manusia sebagai makhluk sosial memiliki harga diri, memiliki kecerdasan, perasaan, dan kebutuhan untuk mempertahankan hidupnya. Hal tersebut di atas yang melatarbelakangi timbulnya pengelolaan pegawai lebih modern, dengan kata lain manajemen sumber daya manusia merupakan pengembangan dari manajemen personalia. Kemajuan teknologi dan informasi telah mempengaruhi manajer untuk mengelola perusahaan lebih efisien dan efektif agar perusahaan mampu bersaing dan lebih produktif.

Pengertian Manajemen Sumber daya manusia menurut pendapat beberapa para ahli:

Menurut Mondy (2008 : 24) berpendapat bahwa manajemen sumber daya manusia adalah “pemanfaatan sejumlah individu untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi” .

Menurut Sedarmayanti (2010 : 29) berpendapat Manajemen Sumber Daya Manusia adalah : “Rancangan sistem formal dalam organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan organisasi”.

Menurut Hasibuan (2008 : 10) berpendapat manajemen sumber daya manusia adalah : “Ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya perusahaan, karyawan dan masyarakat”.

Sedangkan menurut Samsudin (2006 : 22) sumber daya manusia adalah : “suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian jasa bagi manusia sebagai individu anggota organisasi atau perusahaan bisnis”.

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Samsudin (2009 : 30) ada 4, yaitu :

1. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya. Perusahaan selain menghasilkan produk yang dibutuhkan masyarakat juga diharapkan menjualnya dengan tingkat harga yang wajar, berkualitas, dan ketersediaan produk dipasaran. Masyarakat menginginkan perusahaan dapat menyerap dan mandayagunakan sumber daya manusia yang berada di lingkungan perusahaan. Tanggungjawab sosial perusahaan dimasukan dalam tujuan perusahaan dengan program kesehatan lingkungan, perbaikan lingkungan, program pelatihan dan pengembangan serta membantu berbagai kegiatan sosial.

2. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasi adalah sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Manajemen sumber daya manusia meningkatkan dan menentukan efektivitas dan produktivitas perusahaan. Kunci kelangsungan hidup perusahaan terletak pada efektifitas organisasi dalam membina dan memanfaatkan keahlian karyawan dengan meminimalkan kelemahan mereka. Efektifitas perusahaan tergantung pada evektifitas dan produktifitas sumber daya manusia yang dimiliki.

3. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional adalah tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Departemen sumber daya manusia harus meningkatkan pengelolaan sumber daya manusia dengan program rekrutmen dan pelatihan ketenagakerjaan. Juga harus mampu

berfungsi sebagai penguji realitas ketika para manajer lini mengajukan gagasan dan arah yang baru.

4. Tujuan Individual

Tujuan individual adalah tujuan pribadi dari karyawan perusahaan yang hendak dicapai melalui aktivitas dalam perusahaan. Karyawan biasanya mengharapkan perusahaan memuaskan kebutuhan mereka yang terkait dengan pekerjaan, karyawan akan bekerja efektif bila tuntutan mereka dipenuhi. Aktivitas sumber daya manusia harus terfokus pada pencapaian keharmonisan antara pengetahuan, kemampuan, kebutuhan dan minat karyawan dengan persyaratan pekerjaan dan imbalan yang ditawarkan oleh perusahaan.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Sutrisno (2012 : 9) fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia adalah :

1. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan itu untuk menetapkan program kepegawaian ini, meliputi pengorganisasian, pengerahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian karyawan.

2. Pengorganisasi

Pengorganisasi adalah kegiatan mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi dan koordinasi, dalam bentuk bagian organisasi.

3. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada karyawan agar mau kerjasama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan. Pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar mentaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan perbaikan atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku kerja sama dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

5. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus mengikuti kemajuan dan teknologi yang berkembang.

6. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adil dan layak.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan kegiatan untuk mempersatukan kepentingan organisasi dan kebutuhan pegawai, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Kegiatan ini merupakan hal yang sangat penting dan cukup sulit dalam manajemen sumber daya manusia.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan merupakan kegiatan memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas pegawai agar mereka tetap mau bekerjasama sampai pensiun

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan organisasi. Kedisiplinan merupakan keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan organisasi dan norma sosial.

10. Pemberhentian

Pemberhentian merupakan putusanya hubungan kerja seorang pegawai dari satu organisasi.

2.2 Beban Kerja

2.2.1 Pengertian Beban Kerja

Menurut Dhania (2010), menyebutkan beban kerja adalah sejumlah kegiatan yang membutuhkan keahlian dan harus dikerjakan dalam jangka waktu tertentu dalam bentuk fisik ataupun psikis.

Sedangkan menurut Irwandy (2006), menyatakan beban kerja adalah frekuensi rata-rata dari masing-masing pekerjaan dalam jangka waktu tertentu. Beban kerja sebagai suatu konsep yang timbul akibat adanya keterbatasan kapasitas dalam memroses informasi. Saat menghadapi suatu tugas, individu diharapkan dapat menyelesaikan tugas tersebut pada suatu tingkat tertentu. Apabila keterbatasan yang dimiliki individu tersebut menghambat/menghalangi tercapainya hasil kerja pada tingkat yang diharapkan, berarti telah terjadi kesenjangan antara tingkat kemampuan yang diharapkan dan tingkat kapasitas yang dimiliki. Kesenjangan ini menyebabkan timbulnya kegagalan dalam kinerja (*performance failures*). Hal inilah yang mendasari pentingnya pemahaman dan pengukuran yang lebih dalam mengenai beban kerja (Cain, 2007).

Menurut Meshkati dalam Tarwaka (2015), beban kerja dapat didefinisikan sebagai suatu perbedaan antara kapasitas atau kemampuan pekerja dengan tuntutan pekerjaan yang harus dihadapi. Mengingat kerja manusia bersifat mental dan fisik, maka masing-masing mempunyai tingkat pembebanan yang berbeda beda. Tingkat pembebanan yang terlalu tinggi memungkinkan pemakaian energi yang berlebihan dan terjadi *overstress*, sebaliknya intensitas pembebanan yang terlalu rendah memungkinkan rasa bosan dan kejenuhan atau *understress*. Oleh karena itu perlu diupayakan tingkat intensitas pembebanan yang optimum yang ada diantara kedua batas

yang ekstrim tadi dan tentunya berbeda antara individu yang satu dengan yang lainnya.

Menurut Hart dan Staveland dalam Tarwaka (2015), bahwa beban kerja merupakan sesuatu yang muncul dari interaksi antara tuntutan tugas-tugas, lingkungan kerja dimana digunakan sebagai tempat kerja, ketrampilan, perilaku dan persepsi dari pekerja. Beban kerja kadang-kadang juga dapat didefinisikan secara operasional pada berbagai faktor seperti tuntutan tugas atau upaya-upaya yang dilakukan untuk melakukan pekerjaan. Oleh karena itu, tidak hanya mempertimbangkan beban kerja dari satu aspek saja, selama faktor-faktor yang lain mempunyai interelasi pada cara-cara yang komplek.

Berdasarkan yang dikemukakannya beberapa definisi di atas, maka dapat ditarik kesimpulan bahwa beban kerja merupakan sejauh mana kapasitas individu pekerja dibutuhkan dalam menyelesaikan tugas yang diberikan kepadanya, yang dapat diindikasikan dari jumlah pekerjaan yang harus dilakukan, waktu/batasan waktu yang dimiliki oleh pekerja dalam menyelesaikan tugasnya, serta pandangan subjektif individu tersebut sendiri mengenai pekerjaan yang diberikan kepadanya.

2.2.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi beban kerja

Menurut Rodahl dan Manuaba dalam Prihatini (2007), menyatakan bahwa beban kerja dipengaruhi faktor-faktor sebagai berikut :

1) Faktor eksternal yaitu beban yang berasal dari luar tubuh pekerja, seperti :

- a. Tugas-tugas yang dilakukan yang bersifat fisik seperti stasiun kerja, tata ruang, tempat kerja, alat dan sarana kerja, kondisi kerja, sikap kerja, sedangkan tugas-tugas yang bersifat mental seperti kompleksitas pekerjaan, tingkat kesulitan pekerjaan, pelatihan atau pendidikan yang diperoleh, tanggung jawab pekerjaan.

b. Organisasi kerja seperti masa waktu kerja, waktu istirahat, kerja bergilir, kerja malam, sistem pengupahan, model struktur organisasi, pelimpahan tugas dan wewenang.

c. Lingkungan kerja adalah lingkungan kerja fisik, lingkungan kimiawi, lingkungan kerja biologis, dan lingkungan kerja psikologis. Ketiga aspek ini disebut *wring stresor*.

2) Faktor internal

Faktor internal adalah faktor yang berasal dari dalam tubuh akibat dari reaksi beban kerja ekstremal. Reaksi tubuh disebut *strain*, berat ringannya *strain* dapat dinilai baik secara objektif maupun subjektif. Faktor internal meliputi faktor somatis (Jenis kelamin, umur, ukuran tubuh, status gizi, kondisi kesehatan), faktor psikis (Motivasi, persepsi, kepercayaan, keinginan dan kepuasan).

2.3 Kondisi Kerja

2.3.1 Pengertian Kondisi Kerja

Menurut Newstrom (1996:469), work condition relates to the scheduling of work-the length of work days and the time of day (or night) during which people work, yang kurang lebih berarti bahwa kondisi kerja berhubungan dengan penjadwalan dari pekerjaan, lamanya bekerja dalam hari dan dalam waktu sehari atau malam selama orang-orang bekerja. Sedangkan menurut Nitisemito (1992:183) kondisi kerja adalah keadaan lingkungan atau tempat seseorang karyawan dalam bekerja yang dapat mempengaruhi dalam semangat kerja. Kondisi kerja sebagai serangkaian kondisi atau keadaan lingkungan kerja dari suatu perusahaan yang menjadi tempat bekerja dari para karyawan yang bekerja didalam lingkungan tersebut. Yang dimaksud disini adalah kondisi kerja yang baik yaitu nyaman dan mendukung pekerja untuk dapat menjalankan aktivitasnya dengan baik. Meliputi segala sesuatu yang ada di lingkungan karyawan yang dapat

mempengaruhi kinerja, serta keselamatan dan keamanan kerja, temperatur, kelembaban, ventilasi, penerangan, kebersihan.

2.3.2 Indikator Kondisi kerja

Menurut Wibisono (2007:6-7) indikator kondisi kerja adalah sebagai berikut:

(1) Lingkungan Kerja

Dimana lingkungan kerja yang buruk berpotensi menjadi penyebab karyawan mudah jatuh sakit, mudah stres, sulit berkonsentrasi dan menurunnya produktivitas kerja. Kondisi-kondisi kerja yang dapat menimbulkan stres kerja antara lain: bising, vibrasi (getaran), dan Hygiene (kesehatan lingkungan). Jika ruangan kerja tidak nyaman, panas, sirkulasi udara kurang memadai, ruangan kerja terlalu padat, lingkungan kerja kurang bersih, berisik, tentu besar pengaruhnya pada kenyamanan kerja karyawan.

(2) Tantangan Pekerjaan

Tantangan pekerjaan merupakan kondisi pekerjaan dimana suatu pekerjaan menarik atau tidak bagi karyawan. Terdapat istilah *deprivational stress* untuk menjelaskan kondisi pekerjaan yang tidak lagi menantang, atau tidak lagi menarik bagi pekerja. Biasanya keluhan yang muncul adalah kebosanan, ketidakpuasan, atau pekerjaan tersebut kurang mengandung unsur sosial (kurangnya komunikasi sosial).

(3) Resiko pekerjaan

Ada jenis pekerjaan yang beresiko tinggi, atau berbahaya bagi keselamatan, seperti pekerjaan di pertambangan minyak lepas pantai, tentara, pemadam kebakaran, pekerja tambang, bahkan pekerja *cleaning service* yang biasa menggunakan gondola untuk membersihkan gedung-gedung bertingkat. Pekerjaan-pekerjaan ini sangat berpotensi menimbulkan stres kerja karena mereka setiap saat dihadapkan pada kemungkinan terjadinya kecelakaan. Ada pula pekerjaan yang tidak beresiko tinggi seperti pekerjaan tata usaha, pengajar dan pedagang. Apabila pegawai merasa aman dalam bekerja maka

mereka akan merasa nyaman dalam melaksanakan pekerjaan yang ditekuninya tersebut.

2.4 Pegawai Negeri Sipil

2.4.1 Pengertian Pegawai Negeri Sipil

Dalam pasal 1 Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999, pengertian Pegawai Negeri Sipil didefinisikan sebagai berikut: “Pegawai Negeri adalah Warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas Negara lainnya dan gaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Setelah keluarnya Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok Kepegawaian, ketentuan mengenai pengertian Pegawai Negeri Sipil sudah tidak berlaku dalam Undang-Undang Nomor 8 tahun 1974 dan telah disempurnakan dalam Undang-Undang Nomor 43 Tahun 1999 tentang pokok-pokok kepegawaian dalam Undang-Undang Nomor 8 Tahun 1974, pengertian Pegawai Negeri dirumuskan Bab 1 Pasal 1, yaitu “Pegawai Negeri Sipil adalah warga Negara Republik Indonesia yang telah memenuhi syarat yang ditentukan, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas dalam suatu jabatan negeri atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan yang berlaku”.

Undang-undang Republik Indonesia Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara atau yang biasa disebut dengan ASN adalah profesi bagi pegawai negeri sipil dan pegawai-pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang berkerja pada instansi pemerintah. Pegawai Aparatur Sipil Negara (Pegawai ASN) adalah pegawai negeri sipil dan pegawai pemerintah dengan perjanjian kerja yang diangkat oleh pejabat pembina

kepegawaian dan disertai tugas dalam suatu jabatan pemerintah atau disertai tugas negara lainnya dan digaji berdasarkan peraturan perundang-undangan.

Pegawai Negeri Sipil (PNS) dalam Undang-Undang RI Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara adalah warga negara Indonesia yang memenuhi syarat tertentu, diangkat sebagai Pegawai Aparatur Sipil Negara secara tetap oleh pejabat pembina kepegawaian untuk menduduki jabatan pemerintahan dan memiliki nomor induk pegawai secara nasional. Pegawai Negeri Sipil (PNS) terbagi dalam menjadi 4 golongan menurut Peraturan Pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 dan PP Nomor 13 Tahun 2002 yaitu:

1. Golongan I
 - a. I A yaitu Juru Muda
 - b. I B yaitu Juru Muda Tingkat I
 - c. I C yaitu Juru
 - d. I D yaitu Juru Tingkat I
2. Golongan II
 - a. II A yaitu Pengatur Muda
 - b. II B yaitu Pengatur Muda Tingkat I
 - c. II C yaitu Pengatur
 - d. II D yaitu Pengatur Tingkat I
3. Golongan III
 - a. III A yaitu Penata Muda
 - b. III B yaitu Penata Muda Tingkat I
 - c. III C yaitu Penata
 - d. III D yaitu Penata Tingkat I
4. Golongan IV
 - a. IV A yaitu Pembina
 - b. IV B yaitu Pembina Tingkat I
 - c. IV C yaitu Pembina Utama Madya
 - d. IV D yaitu Pembina Utama

Jadi dapat disimpulkan bahwa Pegawai Negeri Sipil adalah Aparatur Negara abdi negara yang terikat oleh peraturan pemerintah dan bekerja untuk negara, agar tujuan pemerintah dapat terlaksana dan memberikan pelayanan yang terbaik kepada masyarakat luas sesuai dengan peraturan perundang-undangan.

2.4.2 Pengangkatan PNS dalam Jabatan Struktural

Ketentuan pelaksanaan peraturan pemerintah Nomor 100 Tahun 2000 tentang pengangkatan Pegawai Negeri Sipil dalam jabatan struktural sebagaimana telah diubah dengan Peraturan Pemerintah Nomor 13 Tahun 2002. Pejabat struktural yaitu kedudukan yang menunjukkan tugas, tanggung jawab, wewenang dan hak seseorang Pegawai Negeri Sipil dalam rangka memimpin suatu satuan organisasi negara.

Syarat pengangkatan untuk dapat diangkat dalam jabatan struktural seorang Pegawai Negeri Sipil harus memenuhi syarat sebagai berikut :

1. Berstatus Pegawai Negeri Sipil
2. Serendah-rendahnya memiliki pangkat I (satu) tingkat dibawah jenjang pangkat yang ditentukan
3. Memiliki kualifikasi dan tingkat pendidikan yang ditentukan
4. Semua unsur penilaian prestasi kerja sekurang-kurangnya bernilai baik dalam 2 (dua) tahun terakhir
5. Memiliki kompetensi jabatan yang diperlukan
6. Sehat jasmani dan rohani

Pelaksanaan pengangkatan dalam jabatan struktural eselon II kebawah di Kabupaten/Kota, ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota setelah mendapat pertimbangan dari Baperjakat Instansi Daerah Kabupaten/Kota.

Khusus untuk pengangkatan Sekretaris Daerah Kabupaten/Kota, ditetapkan oleh Pejabat Pembina Kepegawaian Daerah Kabupaten/Kota setelah mendapat persetujuan pimpinan DPRD Kabupaten/Kota yang

bersangkutan, dengan ketentuan calon yang diajukan kepada pimpinan DPRD tersebut telah mendapat pertimbangan Baperjakat Instansi Daerah Kabupaten/Kota.

2.5 Kinerja Pegawai

2.5.1 Pengertian Kinerja

Menurut Mangkunegara (2013) istilah kinerja berasal dari kata Job Performance atau Actual Performance (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Kasmir (2016:182) secara sederhana pengertian kinerja merupakan “hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggung jawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”.

Jadi disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja pegawai yang dilakukan dalam satu bulan atau satu periode tertentu sesuai dengan tanggung jawab dan tugas yang diberikan oleh atasan kepada pegawai tersebut.

2.5.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Dalam praktiknya tidak selamanya bahwa kinerja pegawai dalam kondisi seperti yang diinginkan baik oleh pegawai itu sendiri ataupun organisasi. Banyak kendala yang mempengaruhi kinerja baik kinerja organisasi maupun kinerja individu.

Menurut Kasmir (2016:189) adapun faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja baik hasil maupun perilaku kinerja adalah sebagai berikut:

- a. **Kemampuan dan Keahlian**
Merupakan kemampuan atau skill yang dimiliki seseorang dalam melakukan suatu pekerjaan. Semakin memiliki kemampuan dan keahlian maka akan dapat menyelesaikan pekerjaannya secara benar, sesuai dengan yang telah ditetapkan. Artinya karyawan yang memiliki kemampuan dan keahlian yang lebih baik, maka akan memberikan kinerja baik pula, demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang tidak memiliki kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaannya secara benar, maka akan memberikan hasil yang kurang baik pula, yang pada akhirnya akan menunjukkan kinerja yang kurang baik.
- b. **Pengetahuan**
Maksudnya adalah pengetahuan tentang pekerjaan. Seseorang yang memiliki pengetahuan tentang pekerjaan secara baik akan memberikan hasil pekerjaan yang baik, demikian pula sebaliknya. Artinya dengan mengetahui pengetahuan tentang pekerjaan akan memudahkan seseorang untuk melakukan pekerjaannya, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak atau kurang memiliki pengetahuan tentang pekerjaannya, maka pasti akan mengurangi hasil atau kualitas pekerjaannya yang pada akhirnya akan mempengaruhi kinerjanya.
- c. **Rancangan Kerja**
Merupakan rancangan pekerjaan yang akan memudahkan karyawan dalam mencapai tujuannya. Artinya jika suatu pekerjaan memiliki rancangan yang baik, maka akan memudahkan untuk menjalankan pekerjaan tersebut secara tepat dan benar. Sebaliknya jika suatu pekerjaan tidak memiliki rancangan pekerjaan yang baik maka akan sulit untuk menyelesaikan pekerjaannya secara cepat dan benar.
- d. **Kepribadian**
Yaitu kepribadian seseorang atau karakter yang dimiliki seseorang. Setiap orang memiliki kepribadian atau karakter yang berbeda satu sama lainnya. Seseorang yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik, akan dapat melakukan pekerjaan secara sungguh-sungguh penuh tanggung jawab sehingga hasil pekerjaannya juga baik. Demikian pula sebaliknya bagi karyawan yang memiliki kepribadian atau karakter yang buruk, akan bekerja secara tidak sungguh-

sungguh dan kurang bertanggung jawab dan pada akhirnya hasil pekerjaannya pun tidak atau kurang baik dan tentu saja hal ini akan mempengaruhi kinerja yang ikut buruk pula.

e. Motivasi Kerja

Motivasi kerja merupakan dorongan bagi seseorang untuk melakukan pekerjaan. Jika karyawan memiliki dorongan yang kuat dari dalam dirinya atau dorongan dari luar dirinya (misalnya dari pihak perusahaan), maka karyawan melakukan sesuatu dengan baik. Pada akhirnya dorongan atau rangsangan baik dari dalam maupun dari luar diri seseorang akan menghasilkan kinerja yang baik, demikian pula sebaliknya jika karyawan tidak terdorong atau terangsang untuk melakukan pekerjaannya maka hasilnya akan menurunkan kinerja karyawan itu sendiri.

f. Kepemimpinan

Kepemimpinan merupakan perilaku seorang pemimpin dalam mengatur, mengelola dan memerintah bawahannya untuk mengerjakan sesuatu tugas dan tanggung jawab yang diberikannya. Sebagai contoh perilaku pemimpin yang menyenangkan, mengayomi, mendidik dan membimbing tentu akan membuat karyawan senang dengan mengikuti apa yang diperintahkan oleh atasannya. Hal ini tentu akan dapat meningkatkan kinerja karyawannya. Demikian pula jika perilaku pemimpin yang tidak menyenangkan, tidak mengayomi, tidak mendidik dan tidak membimbing akan menurunkan kinerja bawahannya.

g. Gaya Kepemimpinan

Merupakan gaya atau sikap seorang pemimpin dalam menghadapi atau memerintahkan bawahannya. Sebagai contoh gaya atau sikap seorang pemimpin yang demokratis tentu berbeda dengan gaya pemimpin yang otoriter. Dalam praktiknya gaya kepemimpinan ini dapat diterapkan sesuai dengan kondisi organisasinya.

h. Budaya Organisasi

Merupakan kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma yang berlaku dan dimiliki oleh suatu organisasi atau perusahaan. Kebiasaan-kebiasaan atau norma-norma ini mengatur hal-hal yang berlaku dan diterima secara umum serta harus dipatuhi oleh segenap anggota suatu perusahaan atau organisasi. Kepatuhan anggota organisasi untuk menuruti atau mengikuti kebiasaan atau norma ini akan memengaruhi kinerja seseorang

atau kinerja organisasi. Demikian pula jika tidak mematuhi kebiasaan atau norma-norma maka akan menurunkan kinerja.

i. Kepuasan Kerja

Merupakan perasaan senang atau gembira, atau perasaan suka seseorang sebelum dan setelah melakukan suatu pekerjaan. Jika karyawan merasa senang atau gembira atau suka untuk berkerja, maka hasil pekerjaannya pun akan berhasil baik. Demikian pula jika seseorang tidak senang atau gembira dan tidak suka atas pekerjaannya, maka akan ikut mempengaruhi hasil kerja karyawan.

j. Lingkungan Kerja

Merupakan suasana atau kondisi di sekitar lokasi tempat bekerja. Lingkungan kerja dapat berupa ruangan, layout, sarana dan prasarana, serta hubungan kerja dengan sesama rekan kerja. Jika lingkungan kerja dapat membuat suasana nyaman dan memberikan ketenangan maka akan membuat suasana kerja menjadi kondusif, sehingga dapat meningkatkan hasil kerja seseorang menjadi lebih baik, karena bekerja tanpa gangguan. Namun sebaliknya jika suasana atau kondisi lingkungan kerja tidak memberikan kenyamanan atau ketenangan, maka akan berakibat suasana kerja menjadi terganggu yang pada akhirnya akan mempengaruhinya dalam bekerja.

k. Loyalitas

Merupakan kesetiaan karyawan untuk tetap bekerja dan membela perusahaan dimana tempatnya bekerja. Kesetiaan ini ditunjukkan dengan terus bekerja sungguh-sungguh sekalipun perusahaannya dalam kondisi yang kurang baik. Karyawan yang setia atau loyal tentu akan dapat mempertahankan ritme kerja, tanpa terganggu oleh godaan dari pihak pesaing.

l. Komitmen

Merupakan kepatuhan karyawan untuk menjalankan kebijakan atau peraturan perusahaan dalam bekerja. Komitmen juga diartikan kepatuhan karyawan kepada janji-janji yang telah dibuatnya. Atau dengan kata lain komitmen merupakan kepatuhan untuk menjalankan kesepakatan yang telah dibuat. Dengan mematuhi janji atau kesepakatan tersebut membuatnya berusaha untuk berkerja dengan baik dan merasa bersalah jika tidak dapat menepati janji atau kesepakatan yang telah dibuatnya.

m. **Disiplin Kerja**

Merupakan usaha karyawan untuk menjalankan aktivitas kerjanya secara sungguh-sungguh. Disiplin kerja dalam hal ini dapat berupa waktu, misalnya masuk kerja selalu tepat waktu. Kemudian disiplin dalam mengerjakan apa yang diperintahkan kepadanya sesuai dengan perintah yang harus dikerjakan. Karyawan yang disiplin akan memengaruhi kinerja.

2.5.3 Indikator Penilaian Kinerja

Menurut Kasmir (2016:208) indikator pengukuran penilaian kinerja adalah sebagai berikut:

a. **Kualitas (mutu)**

Pengukuran kinerja dapat dilakukan dengan melihat kualitas (mutu) dari pekerjaan yang dihasilkan melalui suatu proses tertentu. Dengan kata lain bahwa kualitas merupakan suatu tingkatan dimana proses atau hasil dari penyelesaian suatu kegiatan mendekati titik kesempurnaan. Makin sempurna suatu produk, maka kinerja makin baik, demikian pula sebaliknya jika kualitas pekerjaan yang dihasilkan rendah maka kinerjanya juga rendah. Dalam praktiknya kualitas suatu pekerjaan dapat dilihat dalam nilai tertentu.

b. **Kuantitas (jumlah)**

Untuk mengukur kinerja dapat pula dilakukan dengan melihat dari kuantitas (jumlah) yang dihasilkan oleh seseorang. Dengan kata lain kuantitas merupakan produksi yang dihasilkan dapat ditunjukkan dalam bentuk satuan mata uang, jumlah unit, atau jumlah siklus kegiatan yang diselesaikan. Biasanya untuk pekerjaan tertentu sudah ditentukan kuantitas yang dicapai. Pencapaian kuantitas yang diharapkan adalah jumlah yang sesuai dengan target atau melebihi dari target yang telah ditetapkan.

c. Waktu (jangka waktu)

Untuk jenis pekerjaan tertentu diberikan batas waktu dalam menyelesaikan pekerjaannya. Artinya ada pekerjaan batas waktu minimal dan maksimal yang harus dipenuhi (misalnya 30 menit). Jika melanggar atau tidak memenuhi ketentuan waktu tersebut, maka dapat dianggap kinerjanya kurang baik, demikian pula sebaliknya. Dalam arti yang lebih luas ketepatan waktu merupakan dimana kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai dengan batas waktu yang telah ditetapkan sebelumnya. Untuk jenis pekerjaan tertentu makin cepat suatu pekerjaan terselesaikan, makin baik kinerjanya demikian pula sebaliknya makin lambat penyelesaian suatu pekerjaan, maka kinerjanya menjadi kurang baik.

d. Penekanan biaya

Biaya yang dikeluarkan untuk setiap aktivitas perusahaan sudah dianggarkan sebelum aktivitas dijalankan. Artinya dengan biaya yang sudah dianggarkan tersebut merupakan sebagai acuan agar tidak melebihi dari yang sudah dianggarkan. Jika pengeluaran biaya melebihi anggaran yang telah ditetapkan maka akan terjadi pemborosan, sehingga kinerjanya dianggap kurang baik demikian pula sebaliknya.

e. Pengawasan

Hampir seluruh jenis pekerjaan perlu melakukan dan memerlukan pengawasan terhadap pekerjaan yang sedang berjalan. Pada dasarnya situasi dan kondisi selalu berubah dari keadaan yang baik menjadi tidak baik atau sebaliknya. Oleh karena itu, setiap aktivitas pekerjaan memerlukan pengawasan sehingga tidak melenceng dari yang telah ditetapkan. Dengan adanya pengawasan maka setiap pekerjaan akan menghasilkan kinerja yang baik. Dengan melakukan pengawasan karyawan akan merasa lebih bertanggung jawab atas pekerjaannya dan jika

terjadi penyimpangan akan memudahkan untuk melakukan koreksi dan melakukan perbaikan secepatnya.

f. Hubungan antar karyawan

Penilaian kinerja sering kali dikaitkan dengan kerja sama atau kerukunan antar karyawan dan antar pimpinan. Hubungan ini sering kali juga dikatakan sebagai hubungan antar perseorangan. Dalam hubungan ini diukur apakah seorang karyawan mampu untuk mengembangkan perasaan saling menghargai, niat baik dan kerja sama antara karyawan yang satu dengan karyawan yang lain. Hubungan antar perseorangan akan menciptakan suasana yang nyaman dan kerja sama yang memungkinkan satu sama lain saling mendukung untuk menghasilkan aktivitas pekerjaan yang lebih baik. Hubungan antar karyawan ini merupakan perilaku kerja yang dihasilkan seorang karyawan.

Menurut Suparyadi (2015:312) aspek-aspek yang diukur dalam penilaian kinerja pada pegawai bidang nonmanufaktur adalah sebagai berikut:

a. Kompetensi intelektual

Kompetensi intelektual mencakup kemampuan karyawan dalam olah pikir, seperti kemampuan dalam memahami kompleksitas pekerjaan, memecahkan masalah, perencanaan, mengemukakan gagasan atau pendapat, serta terampil melaksanakan pekerjaannya yang ditandai dengan hasil pekerjaan yang tepat waktu, tidak menunda-nunda pekerjaan, dan tidak ada keluhan dari pihak lain, yaitu atasan, rekan kerja, bawahan, atau pelanggan.

b. Kompetensi emosional

Kompetensi emosional mencakup kemampuan karyawan untuk mengolah diri, seperti pengendalian diri dan kepercayaan diri, serta empati, yaitu kemampuan untuk mengenali dan memahami perasaan orang lain, ramah, tanggap, komunikatif, sehingga berkeinginan untuk selalu membantu orang lain, seperti memberi saran, pendapat, memotivasi, membantu dengan melakukan aktivitas fisik, dan lain-lain.

c. Kompetensi sosial

Kompetensi sosial mencakup kemampuan karyawan untuk beradaptasi dalam berbagai situasi, orang atau kelompok, dan lingkungan yang beredar serta mampu menjalin hubungan atau komunikasi dan bekerja sama secara baik dengan orang lain, seperti atasan, rekan kerja, bawahan, dan pihak-pihak lain di luar organisasi.