

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia (SDM) adalah salah satu yang sangat penting bahkan tidak dapat dilepaskan dari sebuah organisasi, baik institusi maupun perusahaan. Sumber daya manusia juga merupakan kunci yang menentukan perkembangan perusahaan. Pada hakikatnya, sumber daya manusia berupa manusia yang dipekerjakan di sebuah organisasi dan berencana untuk mencapai tujuan organisasi itu.

Pengertian SDM dapat dibagi menjadi dua, yaitu SDM mikro dan SDM makro. Pengertian SDM secara Mikro adalah individu yang bekerja dan menjadi anggota suatu perusahaan atau institusi dan biasa disebut sebagai pegawai, buruh, karyawan, pekerja, tenaga kerja dan lain sebagainya. Sedangkan pengertian SDM secara Makro adalah penduduk suatu negara yang sudah memasuki usia angkatan kerja, baik yang belum bekerja maupun yang sudah bekerja.

2.1.2 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Simamora dalam (Sutrisno, 2015), ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu tujuan sosial, tujuan organisasional, tujuan fungsional, dan tujuan pribadi.

a. Tujuan Sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah agar organisasi bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dan membantu memecahkan masalah sosial.

b. Tujuan Organisasional

Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya. Departemen sumber daya manusia dibentuk untuk membantu para manajer mencapai tujuan organisasi. Departemen manajemen sumber daya manusia meningkatkan efektivitas organisasional dengan cara:

1. Meningkatkan produktivitas perusahaan dengan menyediakan tenaga kerja yang terlatih dan termotivasi dengan baik.
2. Mendayagunakan tenaga kerja secara efisien dan efektif seraya mampu mengendalikan biaya tenaga kerja.
3. Mengembangkan dan mempertahankan kualitas kehidupan kerja dengan membuka kesempatan bagi kepuasan kerja dan aktualisasi diri karyawan.
4. Memastikan bahwa perilaku organisasi sesuai dengan UU ketenagakerjaan dengan menyediakan kesempatan kerja yang sama, lingkungan kerja yang aman, dan perlindungan terhadap hak karyawan.
5. Membantu organisasi mencapai tujuannya.
6. Menyediakan organisasi bagi karyawan-karyawan yang termotivasi dan terlatih dengan baik.

c. Tujuan Fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia merupakan tujuan untuk mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

d. Tujuan Pribadi

Tujuan pribadi adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya di dalam organisasi. Jika tujuan pribadi dan tujuan organisasi tidak cocok

atau tidak harmonis, maka karyawan barangkali memilih untuk menarik diri dari perusahaan.

2.1.3 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Staffing

Fungsi manajemen sumber daya manusia yang pertama adalah staffing atau mengatur keanggotaan. Fungsi staffing sendiri dibagi menjadi tiga kegiatan penting yang termasuk yaitu perencanaan, penarikan, dan juga proses seleksi.

2. Evaluasi

Sebuah manajemen sumber daya manusia memiliki fungsi untuk melakukan evaluasi kinerja dari SDM yang ada dalam sebuah perusahaan. Fungsi ini dapat meliputi penilaian dan evaluasi terkait kinerja yang diberikan selama periode tertentu.

3. Penggantian dan Kepuasan

Fungsi manajemen sumber daya manusia ini berurusan dengan penggantian akan kinerja yang telah dilakukan oleh para sumber daya manusia di mana berhubungan juga dengan kepuasan yang diterima perusahaan.

4. Pelatihan dan Penasehat

Karena berhubungan langsung dengan kualitas SDM, fungsi manajemen sumber daya manusia yang juga penting adalah pelatihan dan pengembangan. Departemen SDM bertanggung jawab untuk membantu pihak manajer dalam membuat program-program pelatihan bagi tiap lapisan karyawan agar menghasilkan kinerja yang lebih berkualitas.

5. Membangun Relasi

Fungsi selanjutnya adalah membangun relasi. Manajemen SDM berperan penting juga memiliki tugas untuk membangun relasi seperti melakukan negoisasi dengan pihak perserikatan pekerja.

6. Menciptakan Kondisi Aman Dan Sehat

Fungsi sumber daya manusia yang selanjutnya adalah menciptakan kondisi yang aman dan sehat. Aman dan sehat maksudnya menghindari hal-hal yang tidak diinginkan dan beresiko seperti kecelekaan yang dialami pekerja.

7. Pengintegrasian

Pengintegrasian merupakan aktivitas untuk menyatukan antara kepentingan perusahaan dengan kebutuhan para karyawan. Sehingga jfika pengintegrasian ini berjalan dengan baik tentu kerjasama akan lebih menguntungkan lagi untuk kedua pihak.

8. Pemeliharaan

Fungsi pemeliharaan adalah aktivitas untuk memelihara atau bahkan mengingatkan kondisi, fisik dan loyalitas pekerja supaya tercipta adanya kerjasama yang panjang.

9. Pemberhentian

Fungsi yang terakhir adalah pemberhentian. Pemberhentian atau pemutusan hubungan kerja (PHK) merupakan pengakhiran hubungan kerja perusahaan dengan tenaga kerja yang biasanya disebabkan oleh suatu hal yang menyebabkan hak dan kewajiban antar perusahaan dengan karyawan berakhir.

2.2 Motivasi

2.2.1 Pengertian Motivasi

Menurut Mc Clelland (dalam Hidayati, 2017). mengatakan bahwa motivasi merupakan energi yang tersedia yang akan dilepaskan dan dikembangkan tergantung pada kekuatan atau dorongan dari kebutuhan individu dan situasi serta peluang yang tersedia. Selain itu Mc Clelland juga menambahkan bahwa kekuasaan (power), afiliasi (affiliation), dan prestasi (achievement) adalah motivasi yang kuat dalam diri individu. Motivasi adalah suatu usaha yang disadari untuk menggerakkan, mengarahkan dan menjaga tingkah laku dalam melakukan sesuatu, sehingga mencapai hasil dan tujuan.

Banyak istilah yang dikenalkan untuk menyebut motivasi atau motif, antara lain kebutuhan, desakan, keinginan, dan dorongan. Dan dalam hal ini akan digunakan istilah motivasi, yang diartikan sebagai keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kegiatan-kegiatan tertentu guna mencapai tujuan. Motivasi yang ada pada seseorang merupakan kekuatan pendorong yang akan mewujudkan suatu perilaku guna mencapai tujuan kepuasan dirinya.

Dengan demikian motivasi berarti suatu kondisi yang mendorong atau menjadi sebab seseorang melakukan suatu perbuatan/kegiatan, yang berlangsung secara sadar. Dari pengertian tersebut berarti pula semua teori motivasi bertolak dari prinsip utama bahwa “manusia (seseorang) hanya melakukan kegiatan yang menyenangkan untuk dilakukan”. Prinsip itu tidak menutup kondisi bahwa dalam keadaan terpaksa seseorang mungkin saja melakukan sesuatu yang tidak disukainya. Dalam kenyataannya kegiatan yang didorong oleh sesuatu yang tidak disukai berupa kegiatan yang terpaksa dilakukan, cenderung berlangsung tidak efektif dan efisien. Hal ini berarti juga yang menjadi prinsip utama dari segi psikologis, bagi manajemen dimuka bumi adalah menciptakan kondisi yang mampu mendorong setiap pekerja agar melaksanakan tugas-tugasnya dengan rasa senang dan puas.

Dengan kata lain manajemen sebagai proses mendayagunakan orang lain untuk mencapai suatu tujuan, hanya akan berlangsung efektif dan efisien, jika para pekerja mampu memotivasi para pekerja dalam melaksanakan tugas-tugas dan tanggung jawabnya.

2.2.2 Bentuk Motivasi

Menurut Handari Nawawi dalam bukunya manajemen sumber daya manusia (2018), membedakan dua bentuk motivasi kerja, kedua bentuk tersebut adalah sebagai berikut:

1. Motivasi instrinsik.

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari dalam diri pekerja sebagai individu, berupa kesadaran mengenai pentingnya atau manfaat akan pekerjaan yang dilaksanakannya. Dengan kata lain motivasi ini bersumber dari pekerjaan yang dikerjakan, baik karena mampu memenuhi kebutuhan atau menyenangkan, atau memungkinkan mencapai suatu tujuan, maupun karena memberikan harapan tertentu yang positif dimasa depan. Misalnya pekerja yang bekerja secara berdedikasi semata-mata karena merasa memperoleh kesempatan untuk mengaktualisasikan atau mewujudkan dirinya secara maksimal.

2. Motivasi ekstrinsik

Motivasi ini adalah pendorong kerja yang bersumber dari luar diri pekerja sebagai individu berupa suatu kondisi yang mengharuskannya melaksanakan pekerjaan secara maksimal. Misalnya berpengalaman dalam bekerja di lingkungan suatu organisasi/perusahaan terlibat kecenderungan penggunaan motivasi ekstrinsik lebih dominan daripada motivasi intrinsik. Kondisi itu terutama di sebabkan tidak mudah untuk menumbuhkan kesadaran dari dalam diri pekerja, sementara kondisi kerja disekitar lebih banyak mengiringinya daripada

mendapatkan kepuasan kerja yang hanya dapat dipenuhi dari luar dirinya.

2.2.3 Jenis-Jenis Motivasi

Motivasi terdiri dari dua unsur, unsur pertama, berupa daya dorong untuk berbuat sedangkan unsur kedua ialah sasaran atau tujuan (imbalan disini dapat diartikan sebagai motivator). Dua unsur ini dapat dipisahkan karena tiadanya salah satu unsur menyebabkan tidak timbulnya perbuatan. Jika timbul perbuatan tetapi tidak ada yang dituju, maka perbuatan itu tidak akan berhasil.

Jadi mungkin saja seseorang berbuat sesuatu tidak tahu untuk apa perbuatan itu dilakukan. Adapun Jenis-Jenis motivasi individu adalah sebagai berikut:

a. Motif majemuk

Dalam suatu perbuatan tidak hanya mempunyai satu tujuan tetapi beberapa tujuan yang berlangsung bersama-sama. Misalnya, seorang karyawan yang melakukan kerja giat, dalam hal ini tidak hanya karena lekas naik pangkat.

b. Motif dapat berubah-ubah.

Motif sebagai seseorang kerap mengalami perubahan. Ini disebabkan karena keinginan manusia selalu berubah sesuai dengan kebutuhan atau kepentingannya. Misalnya, seorang karyawan pada suatu ketika menginginkan gaji yang tinggi, pada waktu yang lain menginginkan pimpinan yang baik, atau kondisi kerja yang menyenangkan. Dalam hal ini tampak bahwa motif sangat dinamis dan geraknya mengikuti kepentingan-kepentingan individu.

c. Motif berbeda-beda bagi individu.

Dua orang yang melakukan pekerjaan yang sama, tetapi ternyata terdapat perbedaan motif. Misalnya, dua orang karyawan yang

bekerja pada suatu mesin yang sama dan pada ruang yang sama, tetapi motivasinya bisa berbeda.

d. Beberapa motif tidak disadari oleh individu.

Banyak tingkah laku manusia yang tidak disadari oleh pelakunya. Sehingga beberapa dorongan yang muncul seringkali karena berhadapan dengan situasi yang kurang menguntungkan lalu ditekan di bawah sadarnya.

2.2.4 Hal-hal Yang Perlu Diperhatikan Dalam Pemberian Motivasi

Pemberian motivasi kepada para karyawan merupakan kewajiban para pimpinan, agar para karyawan tersebut dapat lebih meningkatkan volume dan mutu pekerjaan yang menjadi tanggung jawab. Untuk itu, seorang pimpinan perlu memperhatikan hal-hal berikut agar pemberian motivasi dapat berhasil seperti yang diharapkan, yaitu:

a. Memahami perilaku bawahan

Pemimpin harus dapat memahami perilaku bawahan, artinya seorang pemimpin dalam tugas keseluruhan hendaknya dapat memerhatikan, mengamati perilaku para bawahan masing-masing. Dengan memahami perilaku mereka akan lebih memudahkan tugasnya memberi motivasi kerja. Di sini seorang pimpinan dituntut mengenal seseorang, karena tidak ada orang yang mempunyai perilaku yang sama.

b. Harus berbuat dan berperilaku realistis

Seorang pimpinan mengetahui bahwa kemampuan para bawahan tidak sama, sehingga dapat memberikan tugas yang kira-kira sama dengan kemampuan mereka masing-masing. Dalam memberi motivasi, bawahan harus menggunakan pertimbangan-pertimbangan yang logis dan dapat dilakukan oleh bawahan.

c. Tingkat kebutuhan setiap orang berbeda

Tingkat kebutuhan setiap orang tidak sama disebabkan karena adanya kecenderungan, keinginan, perasaan, dan harapan yang berbeda antara satu orang dengan orang lain pada waktu yang sama.

d. Mampu menggunakan keahlian

Seorang pimpinan yang dikehendaki dapat menjadi pelopor dalam setiap hal. Diharapkan dapat menguasai seluk-beluk pekerjaan, mempunyai kiat sendiri dalam menyelesaikan masalah, apa lagi masalah yang dihadapi bawahan dalam melaksanakan tugas.

e. Pemberian motivasi harus mengacu pada orang

Pemberian motivasi adalah untuk orang atau karyawan secara pribadi dan bukan untuk pimpinan/sendiri. Seorang pimpinan harus memperlakukan seorang bawahan sebagai bawahan, bukan sebagai diri sendiri yang sedang mempunyai kesadaran tinggi untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Oleh karena itu, motivasi harus dapat mendorong setiap karyawan untuk berperilaku dan berbuat sesuai dengan apa yang diinginkan pimpinan.

f. Harus dapat memberi keteladanan

Keteladanan merupakan guru yang terbaik, tidak ada guna seribu kata bila perbuatan seseorang tidak menggambarkan perbuatannya. Orang tidak menaruh hormat dan simpati pada pemimpinnya yang hanya pandai berkata tetapi tidak dapat berbuat seperti apa yang dikatakannya. Keteladanan merupakan contoh nyata yang dapat dilihat, disaksikan oleh seorang bawahan. Dengan keteladanan seorang pemimpin, bawahan akan dapat termotivasi bagaimana cara bekerja dengan baik, berkata, dan berbuat dengan baik. Jangan harap bawahan akan

termotivasi bila pimpinan selalu mengatakan hal-hal yang bertentangan dengan nasihat dan ucapan yang selalu disampaikannya.

2.2.5 Prinsip-prinsip dalam Motivasi Kerja Karyawan

Di dalam pemberian motivasi, adapun prinsip-prinsip dalam motivasi kerja karyawan menurut Mangkunegara (2015) diantaranya adalah sebagai berikut:

- a. Prinsip partisipasi, dalam upaya memotivasi kerja, karyawan perlu diberikan kesempatan ikut berpartisipasi dalam menentukan tujuan yang akan dicapai oleh pemimpin.
- b. Prinsip komunikasi, pemimpin mengkomunikasikan segala sesuatu yang berhubungan dengan usaha pencapaian tugas, dengan informasi yang jelas karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- c. Prinsip mengakui andil bawahan, pemimpin mengakui bahwa bawahan (karyawan) mempunyai andil didalam usaha pencapaian tujuan. Dengan pengakuan tersebut, karyawan akan lebih mudah dimotivasi kerjanya.
- d. Prinsip pendelegasian wewenang, pemimpin yang memberikan otoritas atau wewenang kepada karyawan bawahan untuk sewaktu-waktu dapat mengambil keputusan terhadap pekerjaan yang dilakukannya, akan membuat karyawan bersangkutan menjadi termotivasi untuk mencapai tujuan yang diharapkan oleh pemimpin.
- e. Prinsip memberi perhatian, pemimpin memberikan perhatian terhadap apa yang diinginkan karyawan atau karyawan sehingga dapat memotivasi para karyawan bekerja sesuai dengan yang diharapkan oleh pemimpin.

2.2.6 Tujuan Motivasi

Berkaitan dengan bahasan tentang tujuan motivasi kerja ini, berikut ini dikemukakan pendapat seseorang ahli di bidang manajemen. Saydam mengemukakan sebagai berikut:

- a. Mengubah perilaku karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan
- b. Meningkatkan gairah dan semangat kerja
- c. Meningkatkan disiplin kerja
- d. Meningkatkan prestasi kerja
- e. Meningkatkan rasa tanggung jawab
- f. Meningkatkan produktivitas dan efisiensi
- g. Menumbuhkan loyalitas karyawan pada perusahaan

2.2.7 Ganjaran Sebagai Motivasi

Pemberian ganjaran merupakan salah satu bentuk dari kompensasi tidak langsung, yang banyak jenisnya. Ganjaran yang diberikan dalam bentuk uang, terutama berupa insentif, pada dasarnya merupakan tambahan penghasilan di luar upah atau gaji dasar bulanan atau mingguan. Oleh karena itu, nilainya sangat penting bagi para pekerja, karena akan berpengaruh langsung bagi peningkatan kesejahteraan atau perbaikan kondisi social ekonomisnya.

Ganjaran berupa uang atau barang yang disebut insentif biasanya diberikan pada pekerja secara individual, diantaranya berbentuk komisi penjualan, pemberian bonus dan lain-lain. Ganjaran seperti ini hanya akan efektif sebagai motivasi, apabila layak atau wajar dilihat dari prestasi dalam pelaksanaan pekerjaan. Oleh karena itu, pengaruhnya dalam memotivasi menjadi sangat kecil, bila mana sekedar dihubungkan dengan pekerjaan rutin sehari-hari, yang biasanya telah dan tetap dikerjakan meskipun tidak diberi insentif (ganjaran).

Pemberian ganjaran pada pekerjaan rutin, justru berakibat kurang menguntungkan, karena dapat berakibat pekerja memiliki ketergantungan dalam melaksanakan tugas-tugasnya, yang cenderung diabaikan jika tidak diberikan insentif. Namun, harus diakui bahwa sistem pemberian ganjaran yang disebut insentif, akan mampu mengurangi pekerja yang keluar (berhenti) dan mampu pula meningkatkan loyalitas dan dedikasi para pekerja pada perusahaan.

2.3 Kinerja Karyawan

2.3.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dapat dipahami sebagai hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, guna mencapai tujuan organisasi yang bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum, dan seseuai dengan moral maupun etika.

Istilah kinerja berasal dari kata job performance atau actual performance (prestasi kerja atau prestasi yang sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2015) pengertian kinerja adalah hasil secara kualitas dan kuantitas yang di capai oleh seseorang karyawan dan melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Berikut ini ada beberapa teori kinerja menurut para ahli, diantaranya:

Menurut Wirawan (2015), kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Menurut Kasmir (2016), kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja seseorang dalam suatu periode, biasanya 1 tahun.

Menurut Marwansyah (2016), kinerja adalah pencapaian atau prestasi seseorang berkenaan dengan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya. Berdasarkan pengertian diatas, maka dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah hasil kerja yang dilakukan seorang karyawan dengan baik yang telah mencapai tujuan perusahaan.

2.3.2 Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Berikut ini adalah faktor yang dapat mempengaruhi kinerja di dalam suatu organisasi atau perusahaan. Menurut Kasmir (2016), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Kemampuan dan keahlian
- b. Pengetahuan
- c. Rancangan kerja
- d. Kepribadian
- e. Motivasi kerja
- f. Kepemimpinan
- g. Gaya kepemimpinan
- h. Budaya organisasi
- i. Kepuasan kerja
- j. Lingkungan kerja
- k. Loyalitas
- l. Komitmen dan disiplin kerja

Menurut Mahmudi (2013) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja terdiri atas beberapa faktor sebagai berikut:

- a. Faktor personal atau individual, meliputi: pengetahuan, keterampilan, kemampuan, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen yang dimiliki oleh setiap individu.
- b. Faktor kepemimpinan meliputi: kualitas dalam memberikan dorongan semangat, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan time liader termasuk gaya kepemimpinan.

- c. Faktor time meliputi: kualitas dukungan dan semangat yang diberikan oleh rekan satu time, kepercayaan terhadap sesama anggota time, kekompakan dan keeratan anggota time.
- d. Faktor sistem meliputi: sistem kerja, fasilitas kerja atau infrastruktur yang diberikan oleh organisasi, proses organisasi dan kultur kerja dalam organisasi.
- e. Faktor kontekstual (situasional) meliputi: tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal. Pendapat lain dikemukakan oleh George dan Jones (2015) determinan yang mempengaruhi kinerja karyawan adalah kepribadian, situasi kerja, pengaruh sosial, dan nilai dalam.

2.3.3 Pengukuran Kinerja

Menurut Robbins (2016) dengan mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut:

- a. Kuantitas kerja karyawan yaitu jumlah yang harus diselesaikan atau dicapai. Pengukuran kuantitatif melibatkan perhitungan keluaran dari proses atau pelaksanaan kegiatan. Ini berkaitan dengan jumlah keluaran yang dihasilkan.
- b. Kualitas kerja karyawan, yaitu mutu yang harus dihasilkan (baik hasilnya). Pengukuran kualitatif keluaran mencerminkan pengukuran tingkat kepuasan, yaitu seberapa baik penyelesaiannya.
- c. Ketepatan waktu, yaitu sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan. Pengukuran ketepatan waktu merupakan jenis khusus dari pengukuran kuantitatif yang menentukan ketepatan waktu penyelesaian suatu kegiatan.

2.3.4 Aspek Kinerja Karyawan

Dalam mengukur kinerja, organisasi hendaknya dapat menentukan aspek apa saja yang menjadi topik pengukurannya. Miner (dalam Sainul 2015 : 23) menetapkan komponen variabel pengukuran kinerja dalam kelompok yaitu:

a. Kualitas kerja.

Tingkat dimana proses atau penyesuaian pada cara yang ideal didalam melakukan aktifitas atau memenuhi aktifitas yang sesuai harapan.

b. Kuantitas kerja.

Jumlah yang dihasilkan diwujudkan melalui nilai mata uang, jumlah unit, atau jumlah dari siklus aktifitas yang telah di sesuaikan.

c. Penyesuaian pekerjaan.

Tingkat dimana seseorang karyawan merasa percaya diri punya keinginan yang baik, dan bekerja sama di antara rekan kerjanya.

d. Pengetahuan.

Kemampuan karyawan dalam menggunakan pengetahuan yang dimiliki dan sesuai dengan pekerjaan yang dijabat.

e. Keandalan.

Tingkatan dimana seseorang karyawan dapat melakukan pekerjaannya tanpa perlu meminta pertolongan atau bimbingan dari atasannya.

f. Hubungan kerja dan keselamatan kerja.

Kemampuan karyawan dalam bekerja sama dengan orang lain dan memprioritaskan keselamatan kerja.

2.3.5 Indikator Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu langkah yang dilakukan dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Pengukuran kinerja merupakan suatu yang telah dicapai oleh organisasi dalam ukuran

kurun waktu tertentu, baik terkait dengan input, proses, output, outcome, benefit maupun impact.

Menurut Robbins (2016), indikator pengukuran kinerja karyawan secara individu ada enam, yaitu:

a. Kualitas

Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kemampuan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan pegawai.

b. Kuantitas

Kuantitas merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.

c. Ketepatan

Ketepatan waktu merupakan tingkat aktivitas diselesaikan pada awal waktu dinyatakan. Dilihat dari sudut koordinasi dengan hasil output serta memaksimalkan waktu yang tersedia untuk aktivitas lain.

d. Efektivitas

Efektivitas merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku) dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

e. Kemandirian

Kemandirian merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya.

f. Komitmen

Komitmen merupakan suatu keadaan di mana seorang individu memihak organisasi serta tujuan-tujuan dan keinginannya untuk mempertahankan keanggotaannya dalam organisasi.

Pada umumnya, ukuran indikator kinerja dapat dikelompokkan ke dalam enam kategori berikut ini. Namun demikian, organisasi tertentu dapat mengembangkan kategori masing-masing yang sesuai dengan misinya, yaitu sebagai berikut:

a. Efektif

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian output yang dihasilkan mencapai sesuatu yang diinginkan. Indikator ini mengenai tercapainya apakah hasil yang didapat sesuai target yang ditetapkan dan sudah benar dengan standar perusahaan.

b. Efisien

Indikator ini mengukur derajat sesuai proses menghasilkan output dengan menggunakan biaya serendah mungkin. Indikator ini mengenai apakah karyawan melakukan sesuatu dengan benar sesuai ketentuan perusahaan.

c. Kualitas

Indikator ini mengukur derajat kesesuaian antara kualitas produk atau jasa yang dihasilkan dengan kebutuhan dan harapan konsumen.

d. Ketepatan waktu

Indikator ini mengukur apakah pekerjaan telah diselesaikan secara benar dan tepat waktu. Untuk itu, perlu ditentukan kriteria yang dapat mengukur berapa lama waktu yang seharusnya diperlukan untuk menghasilkan suatu produk. Kriteria ini biasanya sesuai dengan harapan konsumen.

e. Produktivitas

Indikator ini mengukur tingkat produktivitas suatu organisasi. Dalam bentuk yang lebih ilmiah, indikator ini mengukur nilai tambah yang dihasilkan oleh suatu proses dibandingkan dengan nilai yang dikonsumsi untuk biaya modal dan tenaga kerja.

f. Keselamatan

Indikator ini mengukur kesehatan organisasi secara keseluruhan serta lingkungan kerja para karyawannya ditinjau dari aspek keselamatan.

Benardin menyampaikan ada enam kriteria dasar atau dimensi untuk mengukur kinerja, yaitu sebagai berikut:

- a) Quality terkait dengan proses atau hasil mendekati sempurna/ideal dalam memenuhi maksud atau tujuan.
- b) Quantity terkait dengan satuan jumlah atau kuantitas yang dihasilkan.
- c) Timeliness terkait dengan waktu yang diperlukan dalam menyelesaikan aktivitas atau menghasilkan produk.
- d) Cost-effectiveness terkait dengan tingkat penggunaan sumber-sumber organisasi (orang, uang, material, teknologi) dalam mendapatkan atau memperoleh hasil atau pengurangan pemborosan dalam penggunaan sumber-sumber organisasi.
- e) Need for supervision terkait dengan kemampuan individu dapat menyelesaikan pekerjaan atau fungsi-fungsi pekerjaan tanpa asistensi pimpinan atau intervensi pengawasan pimpinan.
- f) Interpersonal impact terkait dengan kemampuan individu dalam meningkatkan perasaan harga diri, keinginan baik, dan kerja sama di antara sesama pekerja dan anak buah

2.3.6 Penilaian Kinerja

Menurut Sutrisno (2016), pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi kunci bagi perusahaan yang bersangkutan, adalah sebagai berikut :

- a. Hasil kerja yaitu tingkat kualitas maupun kuantitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.

- b. Pengetahuan pekerjaan yaitu tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas hasil kerja.
- c. Inisiatif yaitu tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul.
- d. Kecekatan mental yaitu tingkat kemampuan dan kecepatan dalam menerima instruksi kerja dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerja yang ada.
- e. Sikap yaitu tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melaksanakan tugas pekerjaan.
- f. Disiplin waktu dan absensi yaitu tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

2.3.7 Tujuan Penilaian Kinerja

Setiap kinerja karyawan yang dihasilkan memberikan manfaat, baik bagi perusahaan maupun bagi individu karyawan itu sendiri. Bagi perusahaan yang sudah berjalan secara baik dan profesional pelaksanaan kinerja karyawan sangat penting untuk dijalankan. Bagi perusahaan penilaian kinerja beberapa tujuan antara lain yaitu:

- a. Untuk memperbaiki kualitas pekerjaan

Artinya dengan melakukan penilaian terhadap kinerja, maka manajemen perusahaan akan mengetahui dimana kelemahan karyawan dan sistem yang digunakan dapat mengetahui kelemahan yang ada agar segera untuk dilakukan perbaikan, baik terhadap sistem yang diterapkan maupun dari diri karyawan itu sendiri.

- b. Keputusan penempatan

Bagi karyawan yang telah dinilai kinerjanya ternyata kurang mampu untuk menempati posisinya sekarang. Maka

perlu dipindahkan ke unit atau bagian yang lainnya. Sebaiknya bagi mereka yang memiliki kinerja yang baik perlu diperhatikan agar kinerjanya tidak menurun dan tetap mempertahankan kinerja sembari menunggu kebijakan perusahaan selanjutnya. Bagi karyawan yang memiliki kinerja baik tentu akan dikembangkan dibagian lain.

c. Perencanaan dan pengembangan karir

Bagi mereka yang mengalami peningkatan kinerja maka akan dilakukan promosi jabatan atau kepangkatan sesuai dengan peraturan perusahaan. Demikian pula sebaiknya bagi karyawan yang hasil penilaian kinerjanya terus menurun, akan mendapatkan penurunan karir atau demosi.

d. Kebutuhan latihan dan pengembangan

Bagi karyawan yang memiliki kemampuan atau keahlian yang kurang, perlu diberikan pelatihan agar mampu meningkatkan kinerjanya. Tujuan pelatihan adalah untuk mendongkrak kinerja karyawan agar menjadi lebih baik. Pengembangan karyawan sendiri memiliki arti penting bagi karyawan guna menambah pengetahuan dan keahlian.

e. Penyesuaian kompensasi

Hasil penilaian kinerja digunakan untuk kepentingan penyesuaian kompensasi adalah bagi mereka yang kinerjanya meningkat maka akan ada penyesuaian kompensasi.

f. Komunikasi efektif antara atasan dan bawahan

Hasil penilaian kinerja juga digunakan untuk mengukur efektivitas komunikasi antara atasan dan bawahan. Atasan akan dapat mengoreksi bagaimana seharusnya melakukan komunikasi yang baik terhadap bawahan satu persatu. Karena adanya komunikasi dapat memberikan pengaruh terhadap kinerja karyawan.

g. Budaya kerja

Dengan adanya penilaian kinerja maka akan terciptanya budaya yang menghargai kualitas kerja. Karyawan tidak dapat bekerja seenaknya, akan tetapi harus berusaha meningkatkan kinerjanya. Dengan kata lain kinerja dapat mengubah budaya kerja ke arah penghargaan kualitas dan produktivitas kerja dan juga dapat mengubah budaya kerja karyawan.

h. Menerapkan sanksi

Di samping memberikan berbagai keuntungan bagi karyawan, penilaian kinerja juga menerapkan sarana untuk memberikan hukuman atas kinerja karyawan yang menurun. Besarnya hukuman atau sanksi yang diterima tergantung dari tingkat kinerja yang dilakukan oleh karyawan. Sanksi teringan biasanya dalam bentuk teguran agar tidak mengulangi perbuatan dan sanggup meningkatkan kinerjanya di masa yang akan datang.

