

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Manajemen Dan Manajemen Sumber Daya Manusia

2.1.1. Pengertian Manajemen

Manajemen adalah perpaduan ilmu dan seni yang berasal dari prancis kuno yaitu management yang memiliki arti seni mengatur dan melaksanakan. Karenanya, manajemen dapat di artikan sebagai ilmu dan seni tentang upaya untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki untuk mencapai tujuan yang efektif fan efisien . manajemen dipandang dari berbagai perfektif yang ada. Mempuyai dasar yang kuat dan tidak terlepas dari perpeduan seni dan ilmu.

Manajemen disini sebagai seni disini bahwa memandang suatu tujuan diperlukan kerja sama dengan orang lain.Intinya bagaimana cara memerintahkan kepada orang lain memerjukan pekerjaan untuk mencapai tujuan bersama.seni dalam manajemen yaitu menjadi manusia menjadi efektif lebih dari yang sudah dan mereka lakukan tanpa anda. Ilmu adalah pada bagaimana anda melakukannya yaitu: planning, organizing,directing dan monitoring . sehingga manajemen sebagai ilmu bagaimana manajemen di hubungan dengan prinsip-prinsip manajemen . dan telah di organisasi menjadi teori bagaimana seorang manajer memperlajari terlebih dahulu tujuanya lalu di proses olehnya dengan keahlianya, setelah menjadi teori ,lalu dibuat penetapan tenaga kerja pengarah dan pengawasan untuk capai tujuan yang telah ditetapkan.

Terdapat banyak definisi atau pengertian manajemen yang telah di tulis oleh para ahli manajemen, dimana didalamnya terdiri perincian yang berbeda ,tetapi pada dasarnya memiliki tujuan yang sama.

Menurut **hasibuan (2008)** manajemen adalah ilmu dan seni mengukur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber – sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Pengertian ini menjelaskan bahwa manajemen merupakan suatu ilmu dari seni dimana didalam pelaksanaannya seorang manjer perlu mencari cara dalam memperdyakan sumber daya yang dimiliki secara efektif dari efisien guna mencapai tujuan perusahaan.

Sedangkan menurut (**samsudin 2010**). Mengemukakan bahwa manajemen adalah bekerja dengan orang-orang untuk mencapai tujuan organisasi dengan pelaksanaan perencanaan (planning), pengorgansasian (organizing), penyusunan personalia atau kepegawaian (staffing), pengarahan dan kepemimpinan dan pengawasan.sedangkan menurut **G.R. Terry (dalam samsudin 2010)** mengemukakan manajemen adalah suatu proses yang khas, yang diamana dari tindakan perencanaan, pengorganisasina pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya.

Dari beberapa definisi manajemen ini bisa kita simpulkan bahwa manajemn merupakan serangkaian proses, inti dari manajemen adalah serangkaian aktivitas yang melibatkan dengan orang lain dalam rangka untuk mencapai suatu tujuan perusahaan.di samping menjalankan manajemen,seorang manajer harus

bisa melakukan pengawasan terhadap orang yang diberi tanggung jawab untuk menjalankan tugas operasional. Dengan perkataan lain seorang karyawan juga mempunyai fungsi manajerial. Selain itu kita harus mengetahui fungsi –fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

1. Perencanaan (planning)

Merupakan fungsi manajemen yang fundamental, karena fungsi ini dijadikan sebagai landasan atau dasar-dasar bagi fungsi –fungsi manajemen lainnya. Perencanaan meliputi dari tindakan pendahuluan mengenai apa yang harus dikerjakan dan bagaimana hal tersebut akan di kerjakan agar tujuan yang dihendaki tercapai.

2. Perorganisasian (organizing)

Merupakan proses penyusunan kelompok yang terdiri dari beberapa aktivitas dan personalitas menjadi suatu kesatuan yang harmonis guna di tunjukan ke arah pencapaian tujuan.

3. Penggerakan (actuating)

Merupakan suatu tindakan penggerakan semua anggota kelompok agar mereka mau berusaha mencapai tujuan yang telah direncanakan.

4. Pengawasan (controlling)

Merupakan suatu pencegah terjadinya atau timbulnya penyimpangan-penyimpangan aktivitas yang telah dilakukan oleh sasaran yang telah ditetapkan sebelumnya.

Jadi manajemen adalah pengelolaan sumber daya sumber yaitu orang, uang atau modal atau material melalui fungsi –fungsi manajerial yakni perencanaan, perorganisasian, pergerakan dan pengawsan yang semua ditunjukkan untuk menghasilkan output yang sudah direncanakan.

2.1.2 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia dalam organisasi merupakan human capital , karena sumber daya manusia memberikan kontribusi terhadap probabilitas seringkali juga disebut sebagai modal intelektual (intelectual capital) karena kemampuan memberikan ide-ide cemerlang dalam pengembangan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang filosofi,kebijakan, prosedur, dan praktek yang digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi. Termasuk proses perencanaan sumber daya manusia,desain pekerjaan,perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi untuk mengandalkan dari mengatur proses tersebut. Maka sistem harus direncanakan. Dikembangkan dan diimplemntasikan oleh manejemen puncak.

Manajemen memang dapat mempunyai pengertian lebih luas dari pada itu. Tetapi definisi diatas memberikan kenyataan bahwa kita terutama pengelola sumber daya manusia bukan materi atau finansial. Di lain pihak , manajemen mencakup fungsi-fungsi perencanaan (penetapan apa yang harus dilakukan) . pengorganisasian (perencanaandan penugasan kelompok kerja.). pengorganisasian personalia (penarikan seleksi pengembangan,pemberian kompensasi dan nilai produktivitas kerja).

Agar pengertian manajemen sumber sumber daya manusia agar lebih jelas dibawah ini beberapa definisi yang dikemukakan oleh para ahli yaitu:

Edwin B. Flippo menyatakan bahwa manajen sumber daya manusia adalah sebagai manajemen personalia seperti yang di kutip oleh **Hasibuan** dalam bukunya “ sumber daya manusia “ (2010 :11) bahwa manajemen personalia adalah perencanaan, perorganisasian,pengarahan dan pengendalian,dari pegadaan pengembangan,kompensasi,pengintegrasian,pengarahan,pemberhentian.Dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan , individu dan masyarakat.

Sedangkan menurut **garry desler (2006: 05)** mengungkapkan bahwa “manajemen sumberdaya manusia adalah untuk memperoleh,melatih, meraih, dan memebrikan kompensasi kepada karyawan. Memperhatikan hubungan kerja mereka kesehatan,keselamatan,keamanan dan masalah keadilan.”

Dari definisi diatas sangatlah jelas bahwa manajemen sumber daya manusia pada intinya adalah bagaimana mengelola sumber daya manusia dan bukan pada sumber daya lainnya. Pengelola tersebut mempunyai maksud tujuan individu maupun tujuan organisasi dapat dicapai.

2.1.3 fungsi manajemen sumber daya manusia

Seorang manajer harus melakukan pengawasan terhadap karyawan yang telah diberi tanggung jawab untuk menjalankan tugas oprasional. Artinya seorang manajer juga mempunyai fungsi manajerial. Bahwa secara garis besar manajemen personalia menurut **Edwin P. Plippo (personal management 1997, hal 4-7)** dikelompokan menjadi beberapa fungsi yaitu :

1. Perencanaan
2. Perorganisasian.
3. Pengarahan.
4. Pengendalian

Fungsi-fungsi oprasional mencakup :

1. Pengadaan sumber daya manusia (Recruitment)

Fungsi oprasional yang pertama dilakukan manajemen personalia adalah usaha untuk melakukan pengadaan tenaga kerja yang sesuai dengan jenis dan jumlah yang diinginkan. Kegiatan pengadaan tenaga kerja ini meliputi penentuan sumber daya manusia yang dibutuhkan, perekrutan, seleksi,dan

penempatan. Penempatan tenaga kerja harus berkaitan dengan jumlah dan mutu tenaga kerja.

2. Pengembangan (Development)

Manajemen personalia harus mengembangkan keahlian dan keterampilan tenaga kerja yang diperolehnya. Pengembangan dilakukan dengan melakukan pengembangan dan pelatihan mengenai keterampilan dan keahlian yang dibutuhkan sesuai dengan kebutuhan dan tuntutan pekerjaannya.

3. Kompensasi (Compensation)

Fungsi kompensasi adalah untuk memberikan imbalan serta penghargaan yang memadai dan layak oleh perusahaan atas tenaga kerja dan jasa yang diberikan kepada karyawan, karena kompensasi berpengaruh terhadap semangat kerja karyawan untuk melakukan pekerjaan yang diberikan perusahaan dengan sebaik-baiknya.

4. Integrasi (Integrasion)

Fungsi integrasi adalah fungsi dimana perusahaan harus melakukan usaha untuk menyesuaikan antara kepentingan-kepentingan individu dan organisasi.

5. Pemeilharaan (Maintenance)

Perusahaan bertanggung jawab untuk mempertahankan tenaga kerjanya yang mempunyai kemampuan dan kemauan yang lebih baik dalam

melaksanakan tugasnya. Aktivitas ini dilakukan melalui komunikasi dan perhatian terhadap ,kondisi fisik, kesahatn dan keselamatan kerja.

6. Pemutusan hubungan kerja (separation)

Fungsi hubungan kerja adalah usaha untuk mengendalikan tenaga kerja yang sudah tidak produktif lagi dalam organisasi. Perusahaan untuk mempertanggung jawabkan untuk melaksanakan proses pemutusan hubungan kerja sesuai dengan persyaratan yang telah ditentukan oleh peraturan yang berlaku.

2.2 Seleksi

2.2.1 Pengertian seleksi

Seleksi merupakan bagian materi dari oprasional manajemen sumber daya manusia yaitu pengadaan, sedangkan pengadaan itu sendiri dari : perencanaan, perekrutan,seleksi,penempatan, dan produksi. proses seleksi merupakan tahap-tahap khusus yang digunakan untuk memutuskan pelamar kerja dan diakhiri dengan keputusan bagi calon pelamar untuk diterima atau tidak.

Menurut **Simamora (2004)**, seleksi merupakan proses pemilihan dari sekelompok pelamar yang paling memenuhi kriteria seleksi untuk posisi yang tersedia di dalam perusahaan. Sedangkan menurut **Teguh (2009)**, menjelaskan bahwa seleksi adalah proses yang terdiri dari berbagai langkah yang spesifik dari kelompok pelamar. Yang paling cocok dan memenuhi syarat untuk jabatan tertentu.

Ada tiga hal yang menyebabkan seleksi menjadi hal yang penting yaitu :

1. Kinerja para manajer senantiasa tergantung pada sebagian kinerja bawahannya.
2. Seleksi yang efektif sangat penting karena biaya perekrutan yang dikeluarkan oleh perusahaan dalam pengangkatan pegawai tidak sedikit.
3. Seleksi yang baik itu penting karena implikasi hukum dari pelaksanaannya secara serampangan.

Dari definisi dan pengertian seleksi yang dikemukakan para ahli atau pakar sumber daya manusia tersebut di atas, maka dapat disimpulkan bahwa dalam melakukan seleksi pada setiap penerimaan karyawan baru harus dilakukan secara cermat, jujur dan obyektif supaya memperoleh karyawan yang qualified dan penempatan yang tepat sehingga pembinaan, pengembangan, pengendalian dan peraturan relatif mudah dalam mencapai sasaran yang diinginkan.

2.2.2 Dasar Dan Tujuan Seleksi

1. Dasar seleksi

Dasar seleksi berarti penerimaan bahwa karyawan baru hendaknya berpedoman kepada dasar tertentu yang telah di gariskan oleh internal maupun eksternal perusahaan, supaya melaksanakan dari hasil seleksi dapat di pertanggung jawabkan. Baik secara hukum maupun ekonomis.

Dasar – dasar itu berdasarkan :

- Kebijakan pemburuhan pemerintah
- Job specification atau jabatan
- Ekonomis rasional
- Etika sosial

2. Tujuan seleksi penerimaan karyawan

Seleksi penerimaan karyawan baru bertujuan untuk mendapatkan hal-hal sebagai berikut:

- Karyawan yang qualified dan potensial
- Karyawan yang jujur dan berdisiplin
- Karyawan yang cakap dengan penempatannya yang tepat.
- Karyawan yang terampil dan bersemangat dalam bekerja
- Karyawan yang memenuhi persyaratan undang-undang perburuhan
- Karyawan yang dapat bekerjasama dengan baik secara vertical dan horizontal
- Karyawan yang dinamis dan kreatif
- Karyawan yang inovatif dan bertanggung jawab sepenuhnya
- kualifikasi seleksi

penyeleksi harus mengetahui secara jelas kualifikasi yang akan di seleksi dari pelamar supaya sasaran di capai dengan baik.

Kualifikasi seleksi meliputi :

- Umur

umur harus mendapat perhatian karena akan mempengaruhi kondisi fisik, mental, kemampuan kerja, dan tanggung jawab seorang. Umumnya pekerja juga diatur oleh undang-undang perburuhan.

- Keahlian

Keahlian harus mendapat perhatian utama kualifikasi seleksi karena yang akan menentukan mampu tidaknya seseorang menyelesaikan pekerjaan yang ditugaskan kepadanya. Keahlian ini mencakup technical skill, human skill, conceptual skill, kecakapan untuk memanfaatkan kesempatan, serta kecermatan menggunakan peralatan yang dimiliki perusahaan dalam mencapai tujuan

- Kesehatan fisik

Kesehatan fisik sangatlah penting dalam menduduki suatu jabatan karena tidak mungkin seseorang dapat menyelesaikan tugasnya jika dalam keadaan sakit bahkan perusahaan akan dibebani pengeluaran biaya perawatan yang cukup besar

- Pendidikan

Pendidikan merupakan suatu indikator yang mencerminkan kemampuan seseorang dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.

- Jenis kelamin

Jenis kelamin harus di perhatikan berdasarkan sifat pekerjaan, waktu mengerjakan dan peraturan perburuhan.

- Tampang

Tampang hanyalah merupakan kualifikasi tambahan artinya, untuk jabatan tertentu tampang akan turut membantu keberhasilan seseorang dalam melaksanakan tugasnya.

- Bakat

Orang yang berbakat lebih cepat berkembang dan mudah menangkap pengaruh yang diberikan dan lebih kreatif mengembangkan dirinya.

- Temperamen

Adalah pembawaan seseorang yang sulit dipengaruhi oleh lingkungan dan melekat pada dirinya. Untuk penilainya biasanya diserahkan kepada psikolog.

- Karakter

Karakter atau kepribadian berbeda dengan temperamen walaupun ada hubungan erat antara keduanya.

- Pengalaman kerja

Pengalam kerja hendaknya mendapat pertimbangan utama dalam proses seleksi dan biasanya orang yang berpengalaman adalah calon karyawan yang telah siap pakai.

- Kerjasama

Kerjasama harus diperhatikan dalam proses seleksi, karena kesediaan kerja sama baik vertikal maupun horizontal merupakan kunci keberhasilan perusahaan, asalkan kerja sama itu sifatnya positif serta berdasarkan kemampuan.

- Kejujuran

Kejujuran merupakan kualifikasi seleksi yang sangat penting karena kejujuran merupakan kunci untuk menjelaskan tugas kepada seseorang.

- Kedisiplinan

Kedisiplinan perlu diperhatikan dalam proses seleksi karena untuk dapat menyelesaikan tugas dengan baik seseorang harus disiplin, baik pada dirinya sendiri maupun pada peraturan perusahaan.

- Inisiatif dan kreatif

Merupakan kualifikasi seleksi yang penting karena inisiatif dan kreativitas dapat membuat seseorang mandiri dalam menyelesaikan pekerjaannya.

2.2.3 Prosedur Seleksi

Sebelum prosedur seleksi dilakukan, terlebih dahulu ditentukan sistem seleksi yang akan digunakan. Berikut sistem seleksi yang dikemukakan oleh **Andrew . F. Sikula** yang dikutip oleh **melayu (1994 : 63)** :

a. Succesive Hurdles

Adalah sistem seleksi berdasarkan urutan testing atau tes penerimaan yakni jika pelamar gagal pada testing yang diberikan , maka pelamar tidak boleh mengikuti testing selanjutnya.

b. Compesatory Approach

Adalah sistem seleksi yang dilakukan dengan mengikuti rata-rata dan hasil tes yang diberikan apakah mencapai standar atau tidak , dan jika tidak pelamar dinyatakan gugur.

Setelah sistem seleksi ditetapkan, maka selanjutnya perusahaan dapat langsung melaksanakan prosedur seleksi. Bagi pelamar yang berasal dari suplai

internal, kadang-kadang tidak perlu, seperti penerimaan, pendahuluan, pemeriksaan referensi atau evaluasi medis (kesehatan).

Langkah –langkah dalam prosedur seleksi yang biasa digunakan paling tidak terdiri dari tujuh langkah sebagai berikut :

a. Penerimaan pendahuluan pelamar

Proses seleksi dimana perusahaan memilih para karyawan dan para pelamar memilih perusahaan. Seleksi dimulai dengan keinginan calon pelamar kepada perusahaan atau pengirim surat lamaran dengan berbagai informasi didalamnya.

b. Tes – tes seleksi

Tes penerimaan ini dapat diartikan sebagai suatu prosedur sistematis untuk mengetahui secara sampling dari berbagai sikap, perilaku, kemampuan dan bakat dari setiap calon pelamar. Terdapat berbagai macam tes, setiap tipe tes mempunyai kegunaan yang terbatas, dan mempunyai tujuan yang berbeda. Berbagai tipe tes dapat diurutkan sebagai berikut :

1. Tes prestasi (Achievement test)

Untuk mengukur kemampuan pelamar saat ini agar sesuai dengan kualifikasi yang ditetapkan perusahaan. Adapun jenis-jenisnya sebagai berikut :

- Test psikologi (Psychological Test)

Untuk mengukur dan menguji motivasi,tingkat kecerasan,kepribadian bakat dan minat para calon karyawan. Dengan adanya tes psikologi perusahaan dapat memutuskan apa yang akan terjadi dimasa yang akan datang mengenai perkembangan calon karyawan yang akan di tetapkan sebagai karyawan perusahaan.

- Wawancara seleksi

Wawancara seleksi dalah percakapan formal dan mendalam yang dilakukan untuk mengevaluasi hal untuk dapat diterimanya tingkah fleksibilitas tinggi, karena dapat diterapkan baik terhadap para calon karyawan manajerial oprasional, berketerampilan tinggi atau rendah, mapun staf. Tehnik ini juga memungkinkan pertukaran informasi dua arah perwawancara mempelajari pelmar, dan sebaliknya pelamar mempelajari perusahaan.

- Pemeriksaan referensi

Bagaimana tipe ? apakah pelamar adalah pekerja yang dapat dipercaya ? bagaimana sifat-sifat atau kepribaian pelamar? untuk menjawab pertanyaan – pertanyaan ini, perusahaan menggunakan berbagai referensi. Personal reference-mengenaia karakter pelamar-pelamar diberikan oleh keluarga atau teman-teman terdekat yang ditunjuk oleh pelamar sendiri atau diminta perusahaan. Bila referensi diderahkan secara tertulis, pemberi referensi biasanya hanya

memerlukan hal-hal positif. Oleh karena itu, referensi pribadi pada umumnya jarang digunakan.

- Evaluasi medis

Proses seleksi ini mencakup pemeriksaan kesehatan pelamar sebelum keputusan penerimaan karyawan dibuat pada umumnya, evaluasi ini mengharuskan pelamar untuk menunjukkan informasinya pemeriksaan dapat dilakukan oleh dokter diluar perusahaan maupun oleh tenaga medis perusahaan sendiri. Evaluasi medis mengizinkan perusahaan untuk menekan biaya perawatan kesehatan karyawan dan asuransi jiwa, mendapatkan karyawan yang memenuhi persyaratan kesehatan fisik untuk pekerjaan-pekerjaan tertentu, atau memperoleh karyawan yang dapat mengatasi stress fisik dan mental suatu pekerjaan.

- Wawancara akhir

Atasan langsung(pemimpin) pada akhirnya merupakan orang yang bertanggung jawab atas para karyawan baru yang ditetima oleh karena itu, terdapat dan persetujuan mereka harus diperhatikan untuk keputusan penerimaan akhir. Pemimpin dituntut untuk memiliki kemampuan untuk mengevaluasi kecakapan teknis pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar dan menjawab pertanyaan-pertanyaan dari pelamar mengenai pekerjaan tertentu secara lebih terperinci. Atas dasar ini banyak perusahaan yang memberikan wewenang kepada pemimpin untuk mengambil keputusan penerimaan akhir.

- Keputusan penerimaan

Apalah diputuskan oleh pemimpin atau departement personalia, keputusan penerimaan memadai bekaitanya proses seleksi. Dari sudut pandang hubungan masyarakat (public telations), para pelamar lain yang tidak terpilih harus diberi tahu. Departemen personalia dapat mempertimbangkan lagi para pelamar yang ditolak untuk lowongan-lowongan pekerjaan lainnya karena mereka telah melewati berbagai macam tahap proses seleksi.

2.2.4 Kendala seleksi

Setiap proses seleksi tertentu mengalami kendala, baik kendala interna; maupun berbagai kendala eksternal. Berbagai kendala tersebut diantaranya sebagai berikut :

1. Tolak ukur

Sulitnya untuk menentukan standar tolak ukur yang efektif dalam mengukur kulifikasi seleksi secara obyektif.

2. Penyeleksi

Sulitnya untuk memeperoleh penyeleksi yang benar-benar qualified, dapat memeberikan penilaian secara obyektif dan jujur.

3. Pelamar

Memperolah jawaban yang jujur dari seorang pelamar merupakan kesulitan yang sering dihadapi oleh penyeleksi.

2.3 Kinerja

2.3.1 Pengertian Kinerja

Istilah kinerja merupakan terjemahan dari *performance* yang sering diartikan oleh para cendekiawan sebagai “penampilan” “unjuk kerja”, atau “prestasi” (Yeremias T. Keban, 2004 : 191). Secara etimologis, kinerja adalah sebuah kata yang dalam bahasa Indonesia berasal dari kata dasar “kerja” yang menerjemahkan kata dari bahasa asing prestasi, bisa pula berarti hasil kerja. Sehingga pengertian kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan

Menurut Mathis (2006), kinerja adalah (*performance*) pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan oleh karyawan. Hal ini diperkuat oleh Aguinis (2009), yang mengatakan bahwa definisi dari kinerja tidak menyangkut mengenai hasil dari perilaku karyawan. Tetapi hanya pada perilaku itu sendiri. Kinerja seorang karyawan akan baik, jika karyawan mempunyai kemampuan, pengetahuan, dan keahlian sesuai dengan pekerjaan yang dilakukan, mempunyai kesediaan dan motivasi untuk bekerja, serta adanya imbalan upah yang layak.

Donnelly, Gibson dan Ivancevich (1997), menyatakan bahwa kinerja menunjuk kepada keberhasilan dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Kinerja dapat dinyatakan baik dan sukses

jika tujuan yang diinginkan dapat dicapai dengan baik. Sedangkan kinerja menurut **Griffin dalam Rivai (2005)**, bahwa kinerja merupakan salah satu kumpulan total dari kerja yang ada pada diri pekerja, sedangkan menurut **Vroom (1964)**, merupakan hasil perkaitan antara motivasi dengan kemampuan atau dirumuskan sebagai berikut :

$$\text{Kinerja} = f (\text{motivasi} \times \text{kemampuan})$$

Dari rumus tersebut, Vroom menunjukkan bahwa kedua hal tersebut saling menentukan satu dengan lainnya, artinya setinggi apapun tingkat kemampuan seorang pegawai tidak akan menghasilkan kinerja yang optimal bila dikerjakan dengan tingkat motivasi yang rendah, demikian juga sebaliknya setinggi apapun tingkat motivasi seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya tidak akan efektif tanpa diibangi dengan adanya kemampuan.

Dari beberapa definisi di atas, dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu.

2.3.2 Dimensi-Dimensi Kinerja

Seorang karyawan dapat bekerja dengan baik jika sesuai dengan kemampuannya, dan didukung oleh orang-orang disekitarnya, untuk menghasilkan kinerja yang baik diperlukan alat ukur yang dapat dijadikan standard karyawan dalam bekerja. Dalam hal ini terdapat beberapa hal yang menjadi aspek dalam kinerja karyawan menurut **Ivancevich (2001)**, yaitu :

a. *Quality of work* (kualitas kerja)

Meliputi ketelitian, kerapian dan ketetapan dalam bekerja atau standard mutu yang ditetapkan.

b. *Quantity of work* (kuantitas kerja)

Hal ini berkaitan dengan hasil jumlah volume kerja yang dapat diselesaikan karyawan dalam kondisi normal.

c. *Knowledge of job* (pengetahuan tentang pekerjaan)

Meliputi pengetahuan yang jelas tentang faktor-faktor yang berhubungan dengan tanggung jawab pekerja.

d. *Comperation* (kerjasama)

Kerjasama sesama rekan kerja yaitu kemampuan dan keinginan untuk bekerja dengan rekan kerja, atasan serta bawahan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan.

e. *Initiative* (inisiatif)

Kesungguhan dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab, meningkatkan hasil kerja serta memiliki keberanian untuk bekerja secara mandiri.

f. *Dependability* (dapat dipercaya)

Meliputi kesadaran akurasi, menjunjung tinggi nilai kejujuran, kedisiplinan/ tingkat kehadiran dan sebagainya.

g. *Personal qualities* (kualitas personal)

Meliputi penampilan, kepribadian, sikap, kepemimpinan, integritas, dan kemampuan sosial.

Selain teori yang di sampaikan oleh Ivancevich, dimensi yang digunakan dalam melakukan penilaian kinerja juga dikemukakan oleh **Prawirosentono (1999:1)** yaitu :

1. Pengetahuan atas pekerjaan, kejelasan pengetahuan atas tanggung jawab, jawab yang menjadi tugasnya.
2. Perencanaan dan organisasi, kemampuan membuat rencana pekerjaan meliputi jadwal dan urutan pekerjaan. Dan ketepatan pekerjaan.
3. Mutu pekerjaan, penelitian, dan ketetapan pekerja.
4. Produktivitas.
5. Pengetahuan teknis atas pekerjaan yang menjadi tugas seorang karyawan.

2.3.3. Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan suatu capaian atau hasil kerja dalam kegiatan atau aktivitas atau program yang telah direncanakan sebelumnya guna mencapai tujuan serta sasaran yang telah ditetapkan oleh suatu organisasi dan dilaksanakan dalam jangka waktu tertentu yang dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dalam Yeremias T. Keban (2004 : 203) untuk melakukan kajian secara lebih mendalam tentang faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas penilaian kinerja di Indonesia, maka perlu melihat beberapa faktor penting sebagai berikut :

- a. Kejelasan tuntutan hukum atau peraturan perundangan untuk melakukan penilaian secara benar dan tepat. Dalam kenyataannya, orang menilai secara subyektif dan penuh dengan bias tetapi tidak ada suatu aturan hukum yang mengatur atau mengendaikan perbuatan tersebut.
- b. Manajemen sumber daya manusia yang berlaku memiliki fungsi dan proses yang sangat menentukan efektivitas penilaian kinerja. Aturan main menyangkut siapa yang harus menilai, kapan menilai, kriteria apa yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja sebenarnya diatur dalam manajemen sumber daya manusia tersebut. Dengan demikian manajemen sumber daya manusia juga merupakan kunci utama keberhasilan sistem penilaian kinerja.
- c. Kesesuaian antara paradigma yang dianut oleh manajemen suatu organisasi dengan tujuan penilaian kinerja. Apabila paradigma yang dianut

masih berorientasi pada manajemen klasik, maka penilaian selalu bias kepada pengukuran tabiat atau karakter pihak yang dinilai, sehingga prestasi yang seharusnya menjadi fokus utama kurang diperhatikan.

- d. Komitmen para pemimpin atau manajer organisasi publik terhadap pentingnya penilaian suatu kinerja. Bila mereka selalu memberikan komitmen yang tinggi terhadap efektivitas penilaian kinerja, maka para penilai yang ada dibawah otoritasnya akan selalu berusaha melakukan penilaian secara tepat dan benar.

Menurut Soesilo dalam Hessel Nogi (2005 : 180), kinerja suatu organisasi dipengaruhi adanya faktor-faktor berikut :

- a. Struktur organisasi sebagai hubungan internal yang berkaitan dengan fungsi yang menjalankan aktivitas organisasi.
- b. Kebijakan pengelolaan, berupa visi dan misi organisasi.
- c. Sumber daya manusia, yang berhubungan dengan kualitas karyawan untuk bekerja dan berkarya secara optimal.
- d. System informasi manajemen, yang berhubungan dengan pengelolaan data base untuk digunakan dalam mempertinggi kinerja organisasi.
- e. Sarana dan prasarana yang dimiliki, yang berhubungan dengan penggunaan teknologi bagi penyelenggaraan organisasi pada setiap aktivitas organisasi.

Selanjutnya Yuwono dkk. dalam Hessel Nogi (2005 : 180) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang dominan mempengaruhi kinerja suatu organisasi

meliputi upaya manajemen dalam menerjemahkan dan menyelaraskan tujuan organisasi, budaya organisasi, kualitas sumber daya manusia yang dimiliki organisasi dan kepemimpinan yang efektif. Banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi baik publik maupun swasta. Secara detail Ruky dalam Hessel Nogi (2005 : 180) mengidentifikasi faktor-faktor yang berpengaruh langsung terhadap tingkat pencapaian kinerja organisasi sebagai berikut :

- a. Teknologi yang meliputi peralatan kerja dan metode kerja yang digunakan untuk menghasilkan produk dan jasa yang dihasilkan oleh organisasi, semakin berkualitas teknologi yang digunakan, maka akan semakin tinggi kinerja organisasi tersebut.
- b. Kualitas *input* atau material yang digunakan oleh organisasi.
- c. Kualitas lingkungan fisik yang meliputi keselamatan kerja, penataan ruangan, dan kebersihan.
- d. Budaya organisasi sebagai pola tingkah laku dan pola kerja yang ada dalam organisasi yang bersangkutan.
- e. Kepemimpinan sebagai upaya untuk mengendalikan anggota organisasi agar bekerja sesuai dengan standard dan tujuan organisasi.
- f. Pengelolaan sumber daya manusia yang meliputi aspek kompensasi, imbalan, promosi, dan lain-lainnya.

Menurut Atmosoeparto, dalam Hessel Nogi (2005 : 181) mengemukakan bahwa kinerja organisasi dipengaruhi oleh faktor internal dan faktor eksternal, secara lebih lanjut kedua faktor tersebut diuraikan sebagai berikut :

a. Faktor eksternal, yang terdiri dari :

1) Faktor politik.

yaitu hal yang berhubungan dengan keseimbangan kekuasaan Negara yang berpengaruh pada keamanan dan ketertiban, yang akan mempengaruhi ketenangan organisasi untuk berkarya secara maksimal.

2) Faktor ekonomi.

yaitu tingkat perkembangan ekonomi yang berpengaruh pada tingkat pendapatan masyarakat sebagai daya beli untuk menggerakkan sektor-sektor lainnya sebagai suatu system ekonomi yang lebih besar.

3) Faktor sosial.

yaitu orientasi nilai yang berkembang di masyarakat, yang mempengaruhi pandangan mereka terhadap etos kerja yang dibutuhkan bagi peningkatan kinerja organisasi.

b. Faktor internal, yang terdiri dari :

1) Tujuan organisasi, yaitu apa yang ingin dicapai dan apa yang ingin diproduksi oleh suatu organisasi.

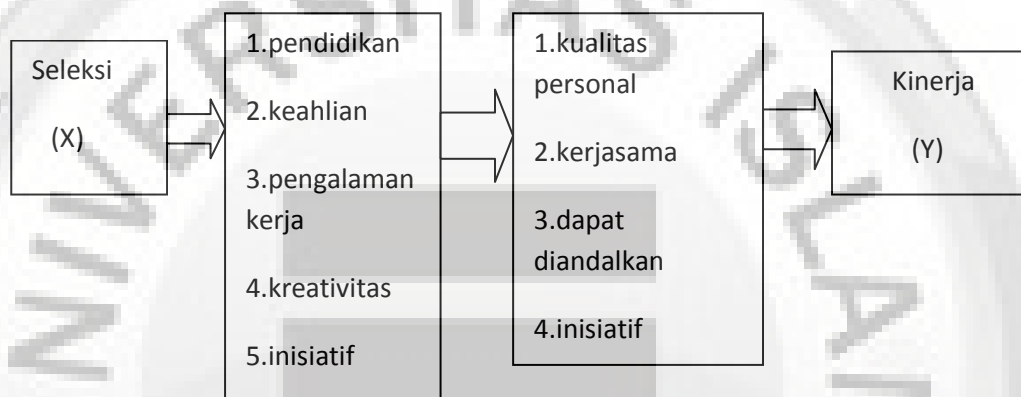
2) Struktur organisasi, sebagai hasil desain antara fungsi yang akan dijalankan oleh unit organisasi dengan struktur formal yang ada.

3) Sumber Daya manusia, yaitu kualitas dan pengelolaan anggota organisasi sebagai penggerak jalannya organisasi secara keseluruhan.

4) Budaya Organisasi, yaitu gaya dan identitas suatu organisasi dalam pola kerja yang baku dan menjadi citra organisasi yang bersangkutan.

Dari berbagai pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa terdapat banyak faktor yang mempengaruhi tingkat kinerja dalam suatu organisasi. Namun secara garis besarnya, faktor yang sangat dominan mempengaruhi kinerja organisasi adalah faktor internal (faktor yang datang dari dalam organisasi) dan faktor eksternal (faktor yang datang dari luar organisasi). Setiap organisasi akan mempunyai tingkat kinerja yang berbeda-beda karena pada hakekatnya setiap organisasi memiliki ciri atau karakteristik masing-masing sehingga permasalahan yang dihadapi juga cenderung berbeda tergantung pada faktor internal dan eksternal organisasi.

Berdasarkan pemaparan diatas, tampak bahwa seleksi sangat berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pengaruh seleksi terhadap kinerja karyawan dapat ditunjukkan dengan bagan sebagai berikut :



Gambar 2.1

Paradigma pengaruh seleksi terhadap kinerja