

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1. Landasan Teori

2.1.1. Manajemen sumber daya manusia

2.1.1.1. Pengertian manajemen sumber daya manusia

Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang terdiri atas perencanaan, pengorganisasian, pemimpin dan pengendalian kegiatan-kegiatan yang berkaitan dengan analisis pekerjaan, evaluasi pekerjaan, pengadaan, pengembangan, kompensasi, promosi, dan pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan yang ditetapkan (Panggabean, 2007:15).

Manajemen sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi (Sulistiyani dan Rosidah, 2009:11).

Manajemen sebagai ilmu dan seni untuk mencapai suatu tujuan melalui kegiatan orang lain. Artinya, tujuan dapat dicapai bila dilakukan oleh satu orang atau lebih. Sementara itu manajemen sumber daya manusia sebagai suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam suatu perusahaan.

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi-segi perencanaan, pengorganisasian pelaksanaan dan pengendalian (Veithzal, 2009:1).

Manajemen sumber daya manusia merupakan kegiatan yang mengatur tentang cara pengadaan tenaga kerja, melakukan pengembangan, memberikan kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen dalam rangka mencapai tujuan organisasi (Yuli, 2005:15).

Manajemen sumber daya manusia terdiri atas serangkaian keputusan yang terintegrasi tentang hubungan ketenagakerjaan yang memengaruhi efektivitas karyawan dan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan aktivitas-aktivitas yang dilaksanakan agar sumber daya manusia di dalam organisasi dapat digunakan secara efektif guna mencapai berbagai tujuan.

Beragam-macam pendapat tentang pengertian manajemen sumber daya manusia, antara lain: adanya yang menciptakan *Human Resources*, ada yang mengartikan sebagai *man power management* serta ada yang menyertakan dengan pengertian manajemen sumber daya manusia sebagai personal (personalia, kepegawaian, dan sebagainya).

Manajemen Sumber Daya Manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup masalah-masalah sebagai berikut:

1. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan *job description* (pembagian tugas dan tanggung jawab), *job specification* (spesifikasi pekerjaan), *job recruitment* (syarat pekerjaan), dan *job evaluation* (evaluasi pekerjaan).
2. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asa *the ringht man in the right place and the right man in the right job* (menempatkan karyawan pada tempat dan kedudukan yang tepat).
3. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
4. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
6. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
7. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.

8. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian produktivitas karyawan.
9. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
10. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya.

Tujuan utama manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan. Hal ini dapat di pahami karena semua kegiatan organisasi dalam mencapai tujuan, tergantung kepada manusia yang mengelola organisasi yang bersangkutan. Oleh sebab itu, sumber daya manusia tersebut harus dikelola agar dapat berdaya guna dan berhasil guna dalam mencapai tujuan organisasi.

2.1.2. Analisa Jabatan

2.1.2.1. Pengertian analisa jabatan

Analisis jabatan merupakan suatu proses untuk mengidentifikasi dan menentukan secara rinci tugas-tugas (duties) dan persyaratan dari suatu jabatan tertentu. Stephen Robbin (1993) mendefinisikan analisis jabatan sebagai suatu bentuk pengembangan uraian terperinci dari tugas-tugas yang harus dilakukan dalam suatu jabatan, penentuan hubungan dari satu jabatan dengan jabatan lain yang ada, dan penentuan tentang pengetahuan, ketrampilan, dan kemampuan-kemampuan lain yang

diperlukan karyawan untuk melakukan pekerjaan secara efisien dan efektif.

Menurut Milkovich & Newman (1999) analisis jabatan adalah proses pengumpulan informasi secara sistematis terhadap berbagai informasi terpercaya dan relevan, berhubungan dengan pekerjaan, dan asal-usul dari suatu jabatan tertentu (“job analisis is the systematic process of collecting relevant, work-related information related to the nature of a specific job”). Hal senada juga dikemukakan oleh Bernardin & Russel: “job analisis is the process of gathering information about a job” (Bernardin & Russel, 1993).

Berdasarkan batasan-batasan di atas maka menurut penulis analisis pekerjaan memiliki arti yang sama dengan analisis jabatan, yaitu proses pengumpulan informasi yang berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan seorang pekerja secara sistematis.

Analisis Jabatan merupakan kegiatan untuk menciptakan landasan atau pedoman bagi penerimaan dan penempatan karyawan. Dengan demikian kegiatan perencanaan SDM tidak terlepas dari analisis jabatan. Analisis jabatan adalah kegiatan untuk memberikan analisis pada setiap jabatan/pekerjaan, sehingga dengan demikian akan memberikan pula gambaran tentang spesifikasi jabatan tertentu.

Analisis jabatan secara sistematis meliputi kegiatan-kegiatan mengumpulkan, mengevaluasi dan mengorganisasikan pekerjaan/jabatan. Informasi yang dikumpulkan melalui analisis jabatan berperan penting dalam perencanaan SDM karena menyediakan data tentang kondisi kepegawaian dan lingkungan kerja.

Analisis jabatan merupakan informasi tertulis mengenai pekerjaan-pekerjaan apa yang harus dikerjakan oleh pegawai dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai. Dari analisis jabatan dapat dibuat rancangan pekerjaan dan ditetapkan uraian pekerjaan. Dengan demikian analisis jabatan dapat memberikan informasi tentang aktivitas pekerjaan, standar pekerjaan, konteks pekerjaan, persyaratan personalia, perilaku manusia dan alat-alat yang digunakan.

Schuler (1992) berpendapat bahwa analisis jabatan adalah suatu proses penguraian dan pencatatan pekerjaan-pekerjaan. Sedangkan khusus uraian dan catatan tersebut adalah sasaran pekerjaan-pekerjaan yaitu tugas-tugas atau aktivitas dan kondisi yang meliputinya. Dasar dari analisis jabatan adalah spesifikasi pekerjaan yang tertulis secara mendetail tentang ketrampilan, pengetahuan dan kemampuan individu yang dibutuhkan oleh kinerja pekerjaan tersebut. Namun demikian, tidak semuanya berjalan baik. Uraian kerja yang termasuk didalamnya

menginformasikan tentang standar kinerja, karakteristik tugas yang dirancang, dan karakteristik individu pekerja. Selain itu spesifikasi pekerjaan meliputi karakteristik individu, *interest* dan preferensi yang kompatibel dengan pekerjaan atau memuaskan kinerja pekerjaan. Modifikasi antara uraian pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah untuk menjaga agar sasaran manajemen SDM seperti peningkatan produktivitas dan kualitas hidup pekerja senantiasa terjaga.

2.1.2.2. Manfaat dan fungsi analisa jabatan

Beberapa kegiatan organisasi akan berjalan lebih baik hasilnya bila berlandaskan atau berpedoman pada analisis jabatan. Menurut Nitisemito (1992), analisis jabatan *bermanfaat* sebagai:

1. Landasan untuk melaksanakan mutasi
2. Landasan untuk melaksanakan promosi
3. Landasan untuk melaksanakan *training*/pelatihan
4. Landasan untuk melaksanakan kompensasi
5. Landasan untuk melaksanakan syarat lingkungan kerja
6. Landasan untuk pemenuhan kebutuhan peralatan.

Sedangkan *fungsi* dari analisis jabatan adalah untuk:

- a. menentukan basis regional bagi struktur kompensasi
- b. mengevaluasi tantangan lingkungan yang mempengaruhi pekerjaan individu

- c. menghapuskan persyaratan kerja yang dapat menyebabkan adanya deskriminasi dalam pengadaan SDM
- d. merencanakan kebutuhan SDM di waktu yang akan datang
- e. memadukan lamaran dan lowongan kerja yang ada
- f. memforkas dan menentukan kebutuhan-kebutuhan latihan bagi para karyawan
- g. mengembangkan rencana-rencana pengembangan pegawai yang potensial
- h. menetapkan standar prestasi kerja yang realistic
- i. menempatkan karyawan sesuai dengan ketrampilannya
- j. membantu revisi struktur organisasi
- k. memperkenalkan karyawan baru dengan pekerjaan mereka
- l. memperbaiki alur kerja
- m. memberikan data sebagai fungsi saluran komunikasi
- n. menetapkan garis promosi dalam semua departemen dan organisasi.

2.1.2.3. Elemen analisa jabatan

Analisis jabatan merupakan proses pengumpulan informasi tentang jabatan tertentu dan proses sistematis menentukan ketrampilan, tugas, dan pengetahuan yang diperlukan untuk melakukan pekerjaan tertentu dalam organisasi. Analisis jabatan mempunyai dua jenis informasi Sedarmayanti (2007, h.145), yaitu uraian jabatan dan spesifikasi jabatan:

1. Uraian jabatan (*Job description*) Berdasarkan pendapat Dessler dalam bukunya "*Human Resources management*" (2003, h.115), mendefinisikan bahwa uraian jabatan adalah suatu daftar tugas-tugas, tanggung jawab, hubungan laporan, kondisi kerja, tanggung jawab kepenyeliaan suatu jabatan-suatu produk dari analisis jabatan. Uraian Jabatan adalah satu pernyataan yang tertulis yang menerangkan kewajiban-kewajiban, kondisi kerja, dan aspek-aspek lain dari satu jawaban yang khusus Sirait 2006, h.53).
2. Spesifikasi Jabatan (*Job Specification*) Berdasarkan pendapat Dessler (2003, h.115), mendefinisikan bahwa spesifikasi jabatan adalah suatu daftar dari tuntutan manusiawi suatu jabatan, yakni pendidikan, ketrampilan, kepribadian, dan lain-lain yang sesuai produk dari analisis jabatan. Wether dan Davis (1996) dalam Sirait (2006, h.55) memberikan definisi "*Job specification describes what the job demans of employee who do it and the human skills that are required*" spesifikasi jabatan menguraikan permintaan-permintaan dari suatu jabatan kepada pegawai yang mengerjakan jabatan tersebut dan ketrampilan-ketrampilannya.

2.1.3. Job Description

2.1.3.1. Pengertian Job Description

Deskripsi pekerjaan dari beberapa ahli yang menunjukkan bahwa deskripsi pekerjaan merupakan uraian informasi mengenai pekerjaan. Deskripsi pekerjaan adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan (Veithzal Rivai 2009). Uraian pekerjaan suatu uraian pekerjaan menyebutkan tugas dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan. Disebutkan apa yang dikerjakan, mengapa dikerjakan, dan dimana dikerjakannya, dan secara singkat bagaimana mengerjakannya (Robert L. Mathis John H. Jackson 2001). Definisi yang hampir sama diajukan oleh Gary Dessler (2004) bahwa Sebuah deskripsi pekerjaan adalah pernyataan tertulis tentang apa yang harus dilakukan oleh pekerja, bagaimana orang itu melakukannya, dan bagaimana kondisi kerjanya.

2.1.3.2. Manfaat Job Description

Manfaat uraian jabatan adalah sebagai berikut:

1. Bagi atasan, untuk dapat memaksimalkan peran dan tanggung jawab bawahan dalam melaksanakan pekerjaannya.
2. Pimpinan Organisasi, sebagai pemimpin untuk dapat memimpin dan memberikan motivasi agar setiap personil sebagai pemegang jabatan menghasilkan kinerja optimal.

3. Pemegang jabatan, sebagai panduan dan pedoman kerja serta mengetahui apa yang harus dilakukan dan diharapkan dari organisasi. Dengan adanya panduan dan pedoman kerja, segala pikiran, usaha, dan energi dapat difokuskan dalam pekerjaan.
4. Perekrut, dalam proses rekrutmen personil bagian perekrut dapat mengetahui kandidat yang tepat dan paling cocok sesuai kebutuhan jabatan.
5. *Trainer*, untuk mengetahui kebutuhan pelatihan bagi pemegang jabatan. Dengan kebutuhan yang spesifik secara langsung berdampak terhadap peningkatan kinerja pemegang jabatan.
6. *Assessor*, dalam kaitan pengukuran kinerja, *assessor* dapat melakukan analisis terhadap pemegang jabatan dengan menggunakan tool seperti *competency assessment* dan *in-depth interview*.
7. Perencana Karir (*Succession Planner*), untuk menempatkan individu sesuai dengan peran, tanggungjawab dan kebutuhan organisasi.
8. Perencanaan dan Pengembangan Organisasi (*Organization Development dan Planner*), untuk membuat perencanaan pengembangan organisasi yang membutuhkan pemahaman

tentang jabatan dan jenis peran/tanggungjawab yang diperlukan.

9. *Job Evaluator*, untuk membobot jabatan dan membandingkan jabatan lain di dalam organisasi.

Jadi, Dapat dikatakan bahwa *job description* merupakan bagian penting dari sistem pengembangan SDM. *Job description* dapat dikatakan sebagai peta yang memberikan arah kepada organisasi, sehingga tujuan organisasi dapat tercapai.

2.1.4. Job Spesification

2.1.4.1. Pengertian Job Spesification

Spesifikasi pekerjaan (*job spescification*) adalah sebuah daftar pengetahuan, keahlian, kemampuan, dan karakteristik lainnya yang harus dimiliki oleh individu untuk melaksanakan sebuah pekerjaan. Pengetahuan mengacu ke informasi prosedural dan faktual yang diperlukan bagi pelaksanaan sebuah tugas secara berhasil.

Keahlian adalah tingkat kecakapan individu dalam menunaikan tugas tertentu. Kemampuan merujuk ke kapabilitas umum yang dimiliki oleh individu. Karakteristik lainnya dapat berupa tindak-tanduk kepribadian seperti motivasi pencapaian atau ketekunan.

Berbagai upaya telah dilakukan pemerintah untuk meningkatkan mutu pendidikan. Salah satu upaya yang dilakukan

pemerintah berkaitan dengan peningkatan kualitas guru adalah adanya UU No 14 tahun 2005 tentang guru dan dosen dan Peraturan Pemerintah No. 19 tahun 2005 tentang Standar Nasional Pendidikan. Kebijakan pemerintah tersebut pada dasarnya memuat usaha pemerintah untuk memperbaiki mutu guru di Indonesia. Guru sebagai pendidik profesional berdasarkan UU No 14 tahun 2005 memiliki tugas utama untuk mendidik, mengajar, membimbing, mengarahkan, melatih, menilai, dan mengevaluasi peserta didik. Keberhasilan dalam proses pembelajaran salah satunya ditentukan oleh kinerja guru sebagai pendidik.

Perbedaan antara deskripsi pekerjaan dan spesifikasi pekerjaan adalah persoalan perspektif saja, Deskripsi pekerjaan menetapkan apa pekerjaan tersebut, merupakan profil pekerjaan. Spesifikasi pekerjaan menggambarkan tuntutan pekerjaan atas para karyawan yang melakukannya dan persyaratan keahlian manusia merupakan profil manusia yang dibutuhkan oleh orang yang menunaikan pekerjaan tersebut. Persyaratan manusia meliputi pengalaman, pelatihan, pendidikan dan kemampuan memenuhi tuntutan fisik dan mental. Informasi yang terdapat dalam spesifikasi pekerjaan dapat merupakan salah satu dari ketiga kategori tersebut:

1. Persyaratan kualifikasi umum seperti pengalaman dan pengertian

2. Persyaratan pendidikan termasuk pendidikan menengah, universitas, atau pendidikan kejuruan
3. Pengetahuan, keahlian dan kemampuan.

Spesifikasi pekerjaan harus hanya mencakup kualifikasi yang jelas berhubungan dengan kinerja pekerjaan yang dapat diterima. Spesifikasi pekerjaan melaksanakan fungsi yang terpisah dari komponen analisis pekerjaan yang lain. Spesifikasi pekerjaan tidak memaparkan lingkungan fisik tugas dan kewajiban, atau kondisi pekerjaan. Sebaliknya, tujuan spesifikasi pekerjaan adalah untuk menentukan karakteristik personalia yang sah untuk penyaringan, seleksi dan penempatan.

Spesifikasi pekerjaan penting karena beberapa alasan:

1. Pekerjaan tertentu mempunyai kualifikasi yang diharuskan oleh undang-undang seperti (Pengacara harus setidaknya S1 Hukum).
2. Jenis spesifikasi pekerjaan yang lain berdasarkan tradisi professional seperti (Profesor harus setidaknya S3)

Spesifikasi pekerjaan dapat melibatkan pembuatan standar atau kriteria tertentu yang dianggap perlu bagi kinerja yang berhasil juru ketik harus dapat mengetik 100 huruf dalam 1 menit.

2.1.5. Evaluasi kerja

2.1.5.1. Pengertian Evaluasi kerja

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi karyawan yang dikemukakan Leon C. Menggison (1981:310) dalam Mangkunegara (2000:69) adalah sebagai berikut:”penilaian prestasi kerja (*Performance Appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya”. Selanjutnya Andrew E. Sikula (1981:2005) yang dikutip oleh Mangkunegara (2000:69) mengemukakan bahwa ”penilaian pegawai merupakan evaluasi yang sistematis dari pekerjaan pegawai dan potensi yang dapat dikembangkan. Penilaian dalam proses penafsiran atau penentuan nilai, kualitas atau status dari beberapa obyek orang ataupun sesuatu (barang)”.

Selanjutnya Menurut Siswanto (2001:35) penilaian kinerja adalah: ” suatu kegiatan yang dilakukan oleh Manajemen/penyelia penilai untuk menilai kinerja tenaga kerja dengan cara membandingkan kinerja atas kinerja dengan uraian / deskripsi pekerjaan dalam suatu periode tertentu biasanya setiap akhir tahun.” Anderson dan Clancy (1991) sendiri mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: “*Feedback from the accountant to management that provides information about how well the actions represent the plans; it also identifies where managers may need to*

make corrections or adjustments in future planning and controlling activities” sedangkan Anthony, Banker, Kaplan, dan Young (1997) mendefinisikan pengukuran kinerja sebagai: *“the activity of measuring the performance of an activity or the value chain”*.

Dari kedua definisi terakhir Mangkunegara (2005:47) menyimpulkan bahwa pengukuran atau penilaian kinerja adalah tindakan pengukuran yang dilakukan terhadap berbagai aktivitas dalam rantai nilai yang ada pada perusahaan. Hasil pengukuran tersebut digunakan sebagai umpan balik yang memberikan informasi tentang prestasi, pelaksanaan suatu rencana dan apa yang diperlukan perusahaan dalam penyesuaian-penyesuaian dan pengendalian.

Dari beberapa pendapat ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa evaluasi kinerja adalah penilaian yang dilakukan secara sistematis untuk mengetahui hasil pekerjaan karyawan dan kinerja organisasi. Disamping itu, juga untuk menentukan kebutuhan pelatihan kerja secara tepat, memberikan tanggung jawab yang sesuai kepada karyawan sehingga dapat melaksanakan pekerjaan yang lebih baik di masa mendatang dan sebagai dasar untuk menentukan kebijakan dalam hal promosi jabatan atau penentuan imbalan.

2.1.5.2. Tujuan evaluasi kerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara lebih spesifik, tujuan dari evaluasi kinerja sebagaimana dikemukakan Sunyoto (1999:1) yang dikutip oleh Mangkunegara (2005:10) adalah:

1. Meningkatkan Saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.
2. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
3. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karier atau pekerjaan yang di embannya sekarang.
4. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
5. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Kegiatan penilaian kinerja sendiri dimaksudkan untuk mengukur kinerja masing-masing tenaga kerja dalam mengembangkan dan meningkatkan kualitas kerja, sehingga dapat diambil tindakan yang efektif semisal pembinaan berkelanjutan maupun tindakan koreksi atau perbaikan atas pekerjaan yang dirasa kurang sesuai dengan deskripsi pekerjaan. Penilaian kinerja terhadap tenaga kerja biasanya dilakukan oleh pihak manajemen atau pegawai yang berwenang untuk memberikan penilaian terhadap tenaga kerja yang bersangkutan dan biasanya merupakan atasan langsung secara hierarkis atau juga bisa dari pihak lain yang diberikan wewenang atau ditunjuk langsung untuk memberikan penilaian.

Hasil penilaian kinerja tersebut disampaikan kepada pihak manajemen tenaga kerja untuk mendapatkan kajian dalam rangka keperluan selanjutnya, baik yang berhubungan dengan pribadi tenaga kerja yang bersangkutan maupun yang berhubungan dengan perusahaan.

Dalam melakukan penilaian kinerja terhadap seorang tenaga kerja, pihak yang berwenang dalam memberikan penilaian seringkali menghadapi dua alternatif pilihan yang harus diambil: pertama, dengan cara memberikan penilaian kinerja berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan sebelumnya; kedua, dengan cara menilai kinerja berdasarkan harapan-harapan

pribadinya mengenai pekerjaan tersebut. Kedua alternatif diatas seringkali membingungkan pihak yang berwenang dalam memberikan penilaian karena besarnya kesenjangan yang ada diantara kedua alternatif tersebut sehingga besar kemungkinan hanya satu pilihan alternatif yang bisa dipergunakan oleh pihak yang berwenang dalam melakukan penilaian.

Penentuan pilihan yang sederhana adalah menilai kinerja yang dihasilkan tenaga kerja berdasarkan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan pada saat melaksanakan kegiatan analisis pekerjaan. Meskipun kenyataannya, cara ini jarang diperoleh kepastian antara pekerjaan yang telah dilaksanakan oleh seorang tenaga kerja dengan deskripsi pekerjaan yang telah ditetapkan. Karena seringkali deskripsi pekerjaan yang tertulis dalam perusahaan kurang mencerminkan karakteristik seluruh persoalan yang ada.

Kebiasaan yang sering dialami tenaga kerja adalah meskipun penilaian kinerja telah selesai dilakukan oleh pihak yang berwenang dalam melakukan penilaian, tenaga kerja yang bersangkutan tetap kurang mengetahui seberapa jauh mereka telah memenuhi apa yang mereka harapkan. Seluruh proses tersebut (penilaian kinerja) analisis dan perencanaan diliputi oleh kondisi yang tidak realistis semisal permainan, improvisasi, dan sebagainya. Jalan yang lebih berat bagi pihak yang berwenang

dalam melakukan penilaian adalah menentukan hal-hal yang sebenarnya diharapkan tenaga kerja dalam pekerjaan saat itu.

2.1.6. Kinerja

2.1.6.1. Pengertian kinerja

Kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti 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 fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Performance atau kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses (Nurlaila, 2010:71). Menurut pendekatan perilaku dalam manajemen, kinerja adalah kuantitas atau kualitas sesuatu yang dihasilkan atau jasa yang diberikan oleh seseorang yang melakukan pekerjaan (Luthans, 2005:165).

Kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan (Dessler, 2000:41). Kinerja adalah hasil kerja baik secara kualitas maupun kuantitas yang dicapai oleh seseorang dalam

melaksanakan tugas sesuai tanggung jawab yang diberikan (Mangkunagara, 2002:22).

Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama (Rivai dan Basri, 2005:50).

Sedangkan Mathis dan Jackson (2006:65) menyatakan bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Manajemen kinerja adalah keseluruhan kegiatan yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan atau organisasi, termasuk kinerja masing-masing individu dan kelompok kerja di perusahaan tersebut.

Kinerja merupakan hasil kerja dari tingkah laku (Amstrong, 1999:15). Pengertian kinerja ini mengaitkan antara hasil kerja dengan tingkah laku. Sebagai tingkah laku, kinerja merupakan aktivitas manusia yang diarahkan pada pelaksanaan tugas organisasi yang dibebankan kepadanya.

Kinerja atau *performance* diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, pencapaian kerja, hasil kerja atau

untuk kerja. Jadi kinerja seorang guru dapat dilihat dari prestasi yang diperoleh oleh seorang guru, bagaimana seorang guru dalam melaksanakan proses pembelajaran dan mengevaluasi hasil pembelajaran serta memberikan tindak lanjut dari evaluasi pembelajaran, dan hasil kerja yang diperoleh oleh seorang guru (LAN dalam Mulyasa, 2009:136). Kinerja guru selalu menjadi pusat perhatian karena merupakan salah satu faktor dalam meningkatkan prestasi belajar siswa dan menentukan kualitas lulusan, sehingga kinerja guru selalu diperhatikan dan berbagai upaya dilakukan untuk meningkatkan kinerja guru. Dalam melaksanakan tugasnya seorang guru harus memiliki kompetensi agar menghasilkan kinerja yang baik. Berdasarkan Peraturan Menteri Pendidikan Nasional Republik Indonesia (Permendiknas) No.16 tahun 2007 tentang Standar Kompetensi Guru dinyatakan bahwa kompetensi guru meliputi kompetensi pedagogik, kompetensi kepribadian, kompetensi sosial, dan kompetensi profesional. Sehingga untuk menilai tinggi rendahnya kinerja guru didasarkan atas keempat kompetensi tersebut. Seorang guru harus bekerjasama dengan berbagai pihak diantaranya kepala sekolah, guru, karyawan, maupun peserta didik demi tercapainya kinerja guru yang optimal.

2.1.6.2. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja

a. Efektifitas dan efisiensi

Bila suatu tujuan tertentu akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun efektif dinamakan tidak efisien. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien (Prawirosentono, 1999:27).

b. Otoritas (wewenang)

Otoritas menurut adalah sifat dari suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang anggota organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya (Prawirosentono, 1999:27). Perintah tersebut mengatakan apa yang boleh dilakukan dan yang tidak boleh dalam organisasi tersebut.

c. Disiplin

Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku (Prawirosentono, 1999:27). Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam

menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.

d. **Inisiatif**

Inisiatif yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.

2.1.6.3. Indikator kinerja pegawai

Indikator untuk mengukur kinerja karyawan secara individu ada enam indikator, yaitu (Robbins, 2006:260):

1. **Kualitas.** Kualitas kerja diukur dari persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan serta kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan.
2. **Kuantitas.** Merupakan jumlah yang dihasilkan dinyatakan dalam istilah seperti jumlah unit, jumlah siklus aktivitas yang diselesaikan.
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.
4. **Efektivitas.** Merupakan tingkat penggunaan sumber daya organisasi (tenaga, uang, teknologi, bahan baku)

dimaksimalkan dengan maksud menaikkan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya.

5. **Kemandirian.** Merupakan tingkat seorang karyawan yang nantinya akan dapat menjalankan fungsi kerjanya Komitmen kerja. Merupakan suatu tingkat dimana karyawan mempunyai komitmen kerja dengan instansi dan tanggung jawab karyawan terhadap kantor.

2.2. Hasil Penelitian Terdahulu

Penelitian yang pernah dilakukan sebelumnya sangat penting untuk diungkapkan karena dapat dipakai sebagai bahan acuan dan pertimbangan serta informasi dalam penelitian. Berikut daftar penelitian terdahulu:

Tabel 1.1. Ringkasan Penelitian Terdahulu

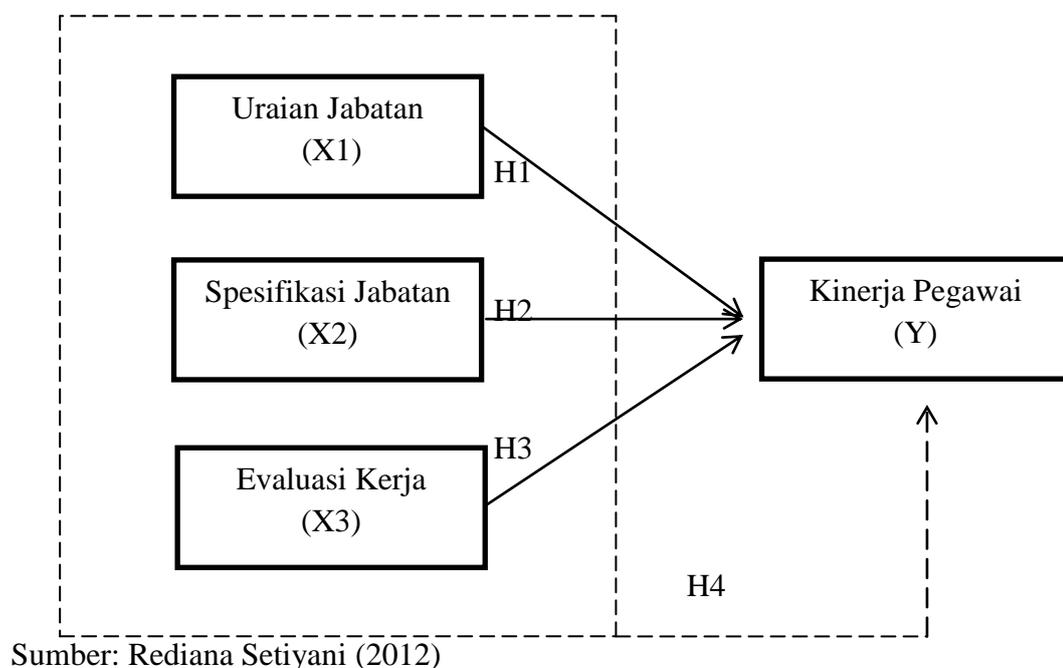
No.	Referensi/Judul Jurnal	Variabel	Metode	Hasil Penelitian
1	PENGARUH ANALISIS JABATAN TERHADAP KINERJA PEGAWAI (Studi Pada Sekretariat Daerah Pemerintah Kabupaten Malang), Shinta Tanumihardjo, 2011	Variabel Independen: - uraian jabatan - spesifikasi jabatan Variabel Dependen: - kinerja pegawai	Regresi Linier Berganda	Terdapat pengaruh yang signifikan pada variabel uraian jabatan, spesifikasi jabatan, terhadap kinerja pegawai.
2	PENGARUH KEPEMIMPINAN KEPALA SEKOLAH, LINGKUNGAN KERJA, PENDIDIKAN, DAN PELATIHAN TERHADAP KINERJA GURU, Rediana Setiyani, 2012	Variabel Independen: - Kepemimpinan - Lingkungan kerja - Pendidikan - Pelatihan Variabel dependen: - kinerja guru	Regresi Linier Berganda	Faktor kepemimpinan, lingkungan kerja, pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap positif terhadap kinerja guru.

3	PERBAIKAN STRUKTUR GAJI DASAR KARYAWAN BERDASARKAN HASIL ANALISA DAN EVALUASI JABATAN, Ronald Sukwadi, 2014	Variabel independen - Analisa jabatan - Evaluasi jabatan Variabel dependen - Struktur gaji.	Regresi Linier Berganda	Analisa jabatan dan evaluasi jabatan berpengaruh positif
4	PENDIDIKAN, PELATIHAN DAN PENEMPATAN KERJA PENGARUHNYA TERHADAP KINERJA PEGAWAI DI KANTOR INSPEKTORAT KOTA MANADO, Winda Jennifer Rori 2011	Variabel independen: - Pendidikan - Pelatihan - Penempatan kerja Variabel dependen: - Kinerja pegawai	Regresi Linier Berganda	Pendidikan, pelatihan, dan penempatan kerja berpengaruh positif.

Sumber :Shinta Tanumihardjo (2011) Rediana Setiyani (2012)Ronald Sukwadi (2014)Winda Jennifer Rori (2011)

2.3. Kerangka Pemikiran Teoritis

Model penelitian yang akan di kembangkan pada penelitian ini mengacu pada latar belakang, rumusan masalah, dan telaah pustaka yang telah di uraikan pada sub bab sebelumnya.



Sumber: Rediana Setiyani (2012)

Gambar 1.1. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan bagan diatas dapat dijelaskan bahwa beberapa faktor mengenai analisa jabatan dan evaluasi kerja guna meningkatkan kinerja pegawai

2.4. Perumusan Hipotesis

Hipotesis adalah pernyataan yang belum dibuktikan mengenai faktor atau fenomena yang menjadi minat peneliti (Naresh K. Maholtra, 2005). Hipotesis ini dimaksudkan untuk memberi arah bagi analisis penelitian.

Berdasarkan kajian teoritis dan kerangka berfikir diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Diduga uraian pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H2: Diduga spesifikasi pekerjaan berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H3: Diduga evaluasi kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai.

H4: Diduga uraian pekerjaan, spesifikasi pekerjaan dan evaluasi kerja berpengaruh secara bersama-sama terhadap kinerja pegawai.