



PT. RADJA INTERCONTINENTAL  
PUBLISHING

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA KONTEMPORER: STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS BERBASIS SKILL DAN MOTIVASI



**Denni Sipahutar S.E, M.M**



PT. RADJA INTERCONTINENTAL  
PUBLISHING

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA KONTEMPORER: STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS BERBASIS SKILL DAN MOTIVASI



**Denni Sipahutar S.E, M.M**

## UU No 28 tahun 2014 tentang Hak Cipta

### **Fungsi dan sifat hak cipta Pasal 4**

Hak Cipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 3 huruf a merupakan hak eksklusif yang terdiri atas hak moral dan hak ekonomi.

### **Pembatasan Pelindungan Pasal 26**

Ketentuan sebagaimana dimaksud dalam Pasal 23, Pasal 24, dan Pasal 25 tidak berlaku terhadap:

1. Penggunaan kutipan singkat Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait untuk pelaporan peristiwa aktual yang ditujukan hanya untuk keperluan penyediaan informasi aktual;
2. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk kepentingan Karya Ilmiah ilmu pengetahuan;
3. Penggandaan Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait hanya untuk keperluan pengajaran, kecuali pertunjukan dan Fonogram yang telah dilakukan Pengumuman sebagai bahan ajar; dan
4. Penggunaan untuk kepentingan pendidikan dan pengembangan ilmu pengetahuan yang memungkinkan suatu Ciptaan dan/atau produk Hak Terkait dapat digunakan tanpa izin Pelaku Pertunjukan, Produser Fonogram, atau Lembaga Penyiaran.

### **Sanksi Pelanggaran Pasal 113**

1. Setiap Orang yang dengan tanpa hak melakukan pelanggaran hak ekonomi sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf i untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 1 (satu) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp100.000.000 (seratus juta rupiah).
2. Setiap Orang yang dengan tanpa hak dan/atau tanpa izin Pencipta atau pemegang Hak Cipta melakukan pelanggaran hak ekonomi Pencipta sebagaimana dimaksud dalam Pasal 9 ayat (1) huruf c, huruf d, huruf f, dan/atau huruf h untuk Penggunaan Secara Komersial dipidana dengan pidana penjara paling lama 3 (tiga) tahun dan/atau pidana denda paling banyak Rp500.000.000.00 (lima ratus

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
KONTEMPORER: STRATEGI PENINGKATAN  
KUALITAS BERBASIS SKILL DAN MOTIVASI**

**Penulis**

Denni Sipahutar S.E, M.M

**Penerbit**

**PT. Radja Intercontinental Publishing**



# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA KONTEMPORER: STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS BERBASIS SKILL DAN MOTIVASI

**Diterbitkan oleh:**

PT. Radja Intercontinental Publishing

**PENERBIT PT. RADJA INTERCONTINENTAL  
PUBLISHING**

(Grup Publikasi RADJA PUBLIKA)

**SERTIFIKAT IKAPI**



**No.032/DIA/2023**

**Alamat Redaksi:**

Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk, Dsn. Angsana,  
Kota Lhokseumawe  
Telp. 081269223511

**Email:**

pt.radja.intercontinental.publis@gmail.com

Isi diluar tanggung jawab percetakan  
Hak Cipta Dilindungi Undang-undang Dilarang  
memperbanyak karya tulis dalam bentuk dan dengan  
cara apapun, tanpa ijin tertulis dari penerbit

**MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA  
KONTEMPORER: STRATEGI PENINGKATAN  
KUALITAS BERBASIS SKILL DAN MOTIVASI**

**ISBN** :  
978-623-88895-7-0

**Penulis** :  
Denni Sipahutar S.E, M.M

**Editor** :  
Muhammad Multazam, S.E., M.S.M., CPRM

**Penyunting** :  
Rahmat Idhami, S.Tr.t

**Desain sampul dan tata letak:**  
Rahmat Idhami, S.Tr.t  
(Sumber Gambar: Freepik.com)

**Tanggal Terbit:**  
Januari 2024

**Jumlah Halaman :**  
67

**Penerbit:**



**PT. Radja Intercontinental  
Publishing**

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur penulis panjatkan kehadiran Allah SWT dengan berkat dan rahmatnya sehingga penulis dapat menyelesaikan Buku ini. Shalawat dan salam kita sanjungkan kepangkuan Nabi Besar Muhammad SAW, yang telah membawa kita dari alam jahiliyah yang penuh dengan kebodohan ke alam yang berilmu pengetahuan seperti yang kita rasakan pada saat ini.

Buku ini bertujuan untuk mempermudah pendalaman dan penjelasan akan materi yang ada, buku ini dilengkapi gambar dan ilustrasi, Buku ini juga dapat menjadi petunjuk, referensi dan menambah wawasan bagi Karyawan, Buku ini diharapkan dapat menjadi penerang bagi masyarakat yang ingin mengetahui lebih banyak informasi tentang Karyawan.

Dalam Penulisan buku ini, Penulis menyadari bahwa masih jauh dari kesempurnaan baik isi maupun penyajiannya. Untuk itu, penulis mengharapkan kritik dan saran yang sifatnya membangun bagi penulis. Akhirnya atas segala bantuan yang telah penulis terima, semoga mendapat balasan dari Allah SWT, dan penulis berharap Buku ini dapat bermanfaat bagi penulis khususnya bagi pembaca pada umumnya.

Lhokseumawe, Januari 2024

Denni Sipahutar S.E, M.M

## DAFTAR ISI

Halaman Judul.....	i
Peraturan Hak Cipta .....	ii
Halaman Sampul.....	iii
Halaman Penerbit.....	iv
Balik Halaman Judul.....	v
Alamat Redaksi.....	vi
Kata Pengantar.....	vii
Daftar Isi .....	ix
Bab I    Pembiayaan Pendidikan.....	1
Bab II    Manajemen Sumber Daya Manusia .....	19
Bab III    Kinerja Pegawai.....	33
Bab IV    Kualitas Motivasi dan Kemampuan SDM.....	52
Daftar Pustaka .....	64
Profil Penulis.....	67

# BAB I

## MANAJEMEN SUMBER DAYA



## Manajemen Sumber Daya

Manajemen sumber daya telah menjadi pendekatan yang meresap dan berpengaruh ke berbagai ekonomi. Deskripsi asli dari Amerika awal 1980-an telah dipopulerkan dan diserap dalam berbagai pengaturan ekonomi. Hanya sedikit ekonomi utama dimana sifat manajemen sumber daya manusia, termasuk sumbernya, operasi dan filosofinya, tidak dibahas secara aktif. Akibatnya, analisis dan evaluasi SDM telah menjadi tema utama dalam literature akademis, kebijakan dan praktisi.

SDM dan perdebatan seputar arti istilah dan dampak konsep terus berlanjut. Ketika SDM pertama kali muncul di Inggris, sebagian besar analisis dan diskusi yang merupakan perdebatan SDM hari ini belum terungkap. Beberapa studi awal non serikat pekerja baru saja mulai terlihat terang (Mc Loughlin dan Gourlay, 1994), sedangkan peran SDM dalam mengubah dan menambah nilai kinerja organisasi (Pfeffer, 1994, 1998), hubungan antara paket SDM dan kinerja bisnis (Mc Duffie, 1995; Huselid, 1995), peran kontrak psikologis dalam mendapatkan persetujuan karyawan (Guest dan Conway, 1997) dan perubahan yang lebih luas dalam infrastruktur hubungan kerja (Cully et al, 1999) akan datang kemudian dalam decade ini. Pada hari-hari awal, perhatian

utama adalah sejauh mana itu mewakili sesuatu yang berbeda dari pendekatan yang lebih mapan untuk manajemen manusia. Karena SDM telah menjadi lebih luas, perdebatan telah bergerak lebih kearah dampaknya baik untuk hubungan kerja dan untuk kinerja organisasi. Bab ini bertujuan untuk mengeksplorasi tema-tema utama dalam perdebatan seputar SDM untuk menunjukkan bagaimana pemahaman kita telah berubah dari waktu ke waktu dan untuk mempertimbangkan dampaknya terhadap pengelolaan manusia. Namun, sebelum kita dapat melakukannya, penting

Kinerja atau prestasi kerja merupakan hasil yang terukur dicapai oleh individu atau organisasi dalam pelaksanaan tugas pokok dan fungsinya. Pengukuran kinerja merupakan suatu kelakuan yang penting karena dapat digunakan sebagai ukuran keberhasilan suatu organisasi (pegawai) dalam mencapai misinya. Untuk organisasi pelayanan publik, informasi mengenai organisasi lainnya tentu sangat berguna untuk melihat seberapa jauh pelayanan yang telah diberikan oleh organisasi pemerintah itu memenuhi harapan dan memuaskan pengguna jasa. Dengan melakukan penilaian suatu kinerja maka upaya

untuk memperbaiki kinerja bisa dilakukan lebih terarah dan sistematis.

Kinerja pegawai Masram (2017 : 138) 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 maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama". Menurut Kasmir (2016:182) menyebutkan: "Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu".

Kinerja seseorang merupakan kombinasi dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat dinilai dari hasil kerjanya. Karena kinerja yang baik merupakan perpaduan dari beberapa faktor untuk mencapai tingkat keberhasilan yang merupakan suatu pencapaian tujuan, pengelolaan sumber daya manusia (SDM) untuk melakukan kinerja yang baik dilakukan dari beberapa faktor yaitu kemampuan yang mendukung, mempunyai tingkat usaha yang tinggi untuk mencapai tujuan organisasi, dan mampu

mepergunakan kesempatan yang ada untuk menambah nilai dari suatu pekerjaan yang dilakukan.

Kinerja dalam suatu organisasi senantiasa diupayakan peningkatannya karena meningkatnya kinerja tidak saja akan membawa pengaruh langsung kepada organisasi, namun akan berdampak capaian peningkatan kemampuan pegawai. Selain itu kinerja yang meningkat akan menciptakan suasana lebih kondusif yang pada akhirnya menimbulkan persaingan yang sehat antar pegawai yang nampak pada pengembangan diri pegawai masing-masing. Dengan kata lain bila kinerja dapat diwujudkan, akan mendukung tercapainya tujuan secara efektif dan efisien yang pada akhirnya menciptakan percepatan, kecepatan, efektivitas dan efesiensi kerja dilingkungan organisasi yang bersangkutan. Kinerja dapat diketahui dan diukur jika individu atau sekelompok pegawai telah mempunyai kriteria atau standar keberhasilan sebagai tolok ukur yang ditetapkan oleh organisasi. Oleh karena itu, jika tanpa tujuan dan target yang ditetapkan dalam pengukuran, maka kinerja pada seseorang atau kinerja organisasi tidak mungkin diketahui bila tidak ada tolok ukur keberhasilannya.

Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atas tugas yang berhasil dilaksanakan dengan baik. Setiap pegawai diharapkan dapat memberikan kinerja yang maksimal bagi kemajuan instansi untuk mencapai tujuan organisasi. Kinerja adalah sebuah proses dimana perusahaan melakukan evaluasi dan penilaian kinerja karyawan dalam setiap pekerjaannya (Hanggraini, 2012). Penilaian kinerja sangat penting dilakukan untuk melihat seberapa besar kemampuan pegawai dalam melakukan pekerjaannya sehari-hari, apakah pekerjaan yang dilakukan sudah sesuai target dan sesuai dengan tujuan dari perusahaan. Berikut dibawah ini hasil pra-survey yang dilakukan kinerja mengenai kinerja pegawai:

Tabel 1.1

Indikator Pencapaian Kinerja Pegawai

No	Indikator Kinerja	Target		Target		Target	
		2020 (%)	2021 (%)	2020 (%)	2021 (%)	2020 (%)	2021 (%)
1	Peningkatan kuantitas Pelaksanaan Satuan Kerja	100	100	78	80	22	20
2	Peningkatan kualitas pelayanan Pelaksanaan Satuan Kerja	100	100	78	70	22	30

No	Indikator Kinerja	Target		Target		Target	
		2020 (%)	2021 (%)	2020 (%)	2021 (%)	2020 (%)	2021 (%)
3	Peningkatan koordinasi antar instansi /lembaga Satuan Kerja	100	100	68	70	32	30

Sumber: Kantor Satuan Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

Berdasarkan Tabel 1.1 indikator pencapaian kinerja pegawai Satuan Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat tersebut terlihat jelas bahwa target dan realisasi kinerja belum tercapai baik. Dimana adanya fluktuasi pencapaian kinerja tahun 2020 dan 2021 dari yang ditargetkan. Sehingga pencapaian kinerja pegawai Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat belum maksimal terkendali dengan baik.

Kualitas sumber daya manusia Dawam Rahardjo (2010:18) menjelaskan Kualitas sumber daya manusia itu hanya ditentukan oleh aspek keterampilan atau kekuatan tenaga fisiknya saja, akan tetapi juga ditentukan oleh pendidikan atau kadar pengetahuannya pengalaman atau kematangannya dan sikapnya serta nilai-nilai yang dimilikinya. Berbicara tentang masalah kualitas sumber

daya manusia tentunya ada tolak ukur yang dapat kita jadikan patokan atau perbandingan agar kita bias mengetahui dan menentukan manusia yang berkualitas. Dengan adanya batasan dan tolak ukur ini, dapat dijadikan landasan dalam menentukan kualitas pribadi seseorang.

Salah satu pondasi dalam sebuah organisasi adalah sumber daya manusia. Dimana bahwa faktor manusia merupakan modal utama yang perlu diperhatikan dalam suatu organisasi. Ketercapaian tujuan sebuah organisasi dipengaruhi salah satunya oleh kualitas sumber daya manusia yang ada di dalamnya. Mengingat akan pentingnya kualitas sumber daya manusia, organisasi memerlukan cara untuk mengembangkan kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki. Salah satu cara dengan diadakannya penyelenggaraan kelakuan pendidikan dan pelatihan. Sejalan dengan hal tersebut, Pendidikan dan pelatihan merupakan suatu kebutuhan guna mendukung salah satu bentuk kelakuan peningkatan kompetensi dan merupakan bagian integral dalam Manajemen Sumber Daya Manusia (SDM). Dalam hal penyelenggaran pendidikan dan pelatihan diperlukan manajemen atau pengelolaan secara efektif, serta adanya koordinasi yang tepat diantara para pegawai atau panitia penyelenggara capaian diklat yang

diselenggarakan sehingga dapat menghasilkan SDM yang handal dan memiliki kompetensi tertentu sesuai dengan kebutuhan organisasi. Untuk menunjang proses penyelenggaraan pendidikan dan pelatihan terutama dalam pengembangan sumber daya manusia, standar manajemen penyelenggaraan peserta diklat yang dilakukan oleh Satuan Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat sudah sesuai standar, tetapi dalam beberapa penyelenggaraan diklat masih adanya keluhan-keluhan dan masalah yang dihadapi dari para peserta diklat itu sendiri terutama mengenai manajemen penyelenggaraan sehingga mengganggu berjalannya proses pelayanan penyelenggaraan diklat tersebut.

Kemampuan seseorang terbentuk dari pengetahuan dan ketrampilan sangat baik, pegawai memiliki kemampuan sangat baik dalam melaksanakan tugasnya. Dengan kata lain seorang pegawai memiliki kemampuan tinggi dalam melaksanakan pekerjaan akan menghasilkan mutu pekerjaan sangat baik atau prestasi kerja yang tinggi. Kemampuan adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya (Wijono, 2012: 85).

Kemampuan reality (knowledge dan skill) merupakan kemampuan kerja individu dalam menyelesaikan tugas yang ditanggungnya. Jadi kinerja yang optimal selain didorong oleh kuatnya kemampuan dan motivasi seseorang yang memadai, juga didukung oleh lingkungan yang kondusif. Kemampuan kerja diperlukan mutlak karena dengan kemampuan pegawai sehingga tujuan instansi dapat dicapai. Untuk dapat mencapai tujuan tersebut sumberdaya manusia harus diperhatikan dengan baik, karena mereka telah memberikan tenaga, daya pikir, kreatifitas dan usahanya kepada instansi. Dalam rangka menghadapi persaingan yang semakin ketat ini mendorong perusahaan untuk senantiasa meningkatkan kemampuan pegawainya agar berprestasi dan mampu menghasilkan kerja yang bermutu serta benar-benar mampu bersaing dengan organisasi lain. Pegawai yang cakap adalah pegawai yang memiliki motivasi dan kemampuan kerja yang baik sehingga tercapai kinerja yang baik pula. Kinerja pegawai yang baik akan memberikan dampak yang baik pula capaian motivasi kerja.

Pada fenomena masa kini masih banyak instansi yang salah memilih pegawai atau bisa disebut pegawai tersebut menempati posisi/jabatan yang tidak cocok dalam

perusahaanya sehingga harus melaksanakan pelatihan kembali dan hal tersebut akan mengakibatkan penambahan pengeluaran instansi. Hal seperti itu tentunya tidak boleh terjadi. Sehingga instansi wajib merekrut pegawai yang memiliki kemampuan dalam melaksanakan pekerjaannya sehingga instansi harus lebih selektif dalam memilih pegawai dalam proses perekrutan.

Kemampuan yang dimiliki oleh seorang pegawai menjadi hal yang sangat penting bagi setiap pegawai sehingga mampu untuk menyesuaikan diri dan beradaptasi dengan lingkungan di instansinya. Kemampuan kerja para pegawai dianggap penting karena pimpinan perlu memahami sifat yang dimiliki oleh pegawai, melalui usaha tersebut maka dapat tercipta suasana kerja yang lebih tepat bagi usaha meningkatkan kinerja pegawai. Kemampuan yang dimiliki seorang pegawai akan memberikan jaminan bahwa segala bentuk aktivitas yang dilakukan sesuai dengan ketentuan dan prosedur yang ditetapkan oleh instansi. Kemampuan yang dimiliki para pegawai secara langsung menentukan keberhasilan para pegawai dalam bekerja sehingga pada akhirnya para pegawai mampu memaksimalkan pencapaian kinerja dalam bekerja.

Tentunya pihak instansi selalu memperhatikan dan meningkatkan kemampuan kerja pegawainya. Melalui peningkatan kemampuan kerja tersebut diharapkan semua pegawai dapat bekerja semaksimal mungkin sesuai dengan kemampuan yang ada dalam dirinya sehingga diperoleh kinerja yang positif yang mendukung terciptanya tujuan organisasi. Cara lain yang dilakukan oleh instansi untuk meningkatkan kinerja pegawainya adalah dengan meningkatkan motivasi pegawai.

Faktor yang pertama adalah kemampuan kerja. Pada Satuan Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat sendiri masih terdapat berbagai permasalahan yang terjadi mengenai Kemampuan kerja para pegawai. Berdasarkan survey awal maka diperoleh data yang tertera pada Tabel 1.2 berikut ini:

Tabel 1.2

Tabel Kuesioner Survey Awal Kemampuan

Kemampuan	Alternatif jawaban			
	Ya		Tidak	
	F	(%)	F	(%)
Pegawai sering mengalami kesulitan dalam bekerja.	22	73,3%	8	26,7%
Pegawai sanggup melaksanakan masa kerja/waktu kerja yang diberikan instansi.	20	66,7%	10	33,3%
pegawai sudah berpengalaman di perusahaan.	13	43,3%	17	56,7%
Pegawai selalu fokus dalam bekerja.	25	83,3%	5	16,7%
<b>Jumlah</b>	<b>30 Responden</b>			

Sumber : Survey awal Pegawai Satuan Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

Berdasarkan tabel kuesioner diatas maka dapat dilihat berbagai masalah yang terjadi pada Pegawai Pada Satuan Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat mengenai kemampuan kerja pegawai disana. Masih banyak pegawai yang sering mengalami kesulitan dalam bekerja yaitu sebesar 73,3% karena ini merupakan instansi pemerintah yang memerlukan ketelitian yang sangat baik, mereka sering mengalami kesulitan terutama pada saat mengalami pekerjaan yang terlalu banyak. Masih banyak pegawai yang belum memiliki pengalaman yang bagus yaitu sebesar 56,7%, padahal jika

pengalaman bekerja pegawai baik bisa berimbas capaian hasil kerja yang lebih baik.

Kepentingan para pemimpin capaian kemampuan kerja seorang pegawai cenderung terpusat pada kinerja pegawai. Pandangan ini mengenai hubungan antara kemampuan kerja pegawai dengan kinerja pada hakekatnya dapat diringkas dalam pernyataan “seorang pekerja yang bahagia adalah seorang pekerja yang produktif” banyak yang dilakukan oleh para pemimpin dalam membuat para pekerjanya merasa senang dalam pekerjaannya. Selain itu bukti yang cukup jelas bahwa pegawai yang memiliki kemampuan kerja yang tinggi mempunyai tingkat keluar dari sebuah organisasi atau perusahaan lebih rendah. Pengaruh kemampuan kerja pegawai capaian keluarannya pegawai karena ketidakpuasan sering dikaitkan dengan tingkat tuntutan dan keluhan pekerja yang tinggi. Sebaliknya angkatan kerja yang memiliki kemampuan kerja yang tinggi akan memberikan produktivitas yang tinggi sehingga kinerja yang tinggi dapat tercapai. Sebuah organisasi atau perusahaan pada dasarnya ingin mendapatkan kinerja pegawai yang baik untuk mencapai tujuan yang ditetapkan. Pihak perusahaan harus mempertimbangkan kondisi-kondisi dari seluruh

pegawainya, diantaranya adalah dengan menumbuhkan kemampuan kerja yang baik bagi para pegawainya.

Motivasi Kerja (Sutrisno, 2017) “Mengemukakan bahwa motivasi adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai”. (Hamli Arif Yusuf, 2018) “mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan. Motivasi adalah sebab dari tindakan”. motivasi kerja dapat disimpulkan adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kelakuan- kelakuan yang tertentu untuk mencapai suatu tujuan pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai sasaran kepuasan.

Pada hakikatnya motivasi kerja adalah untuk menggerakkan dan mengarahkan pegawai dalam bekerja sehingga mencegah terjadinya hambatan, kesalahan dan kegagalan dalam bekerja. Motivasi kerja menunjukkan adanya disiplin dalam bekerja sehingga pegawai lebih tekun, cermat dan lebih giat atau semangat untuk melakukan suatu pekerjaan yang menjadi kewajiban bagi

seorang pegawai. Dengan hal tersebut, maka pegawai melaksanakan tugasnya harus sesuai dengan program kerja yang telah dibuat dan mengikuti peraturan dalam bekerja. Sehingga menghasilkan pekerjaan yang kualitas maupun kuantitas yang dapat memuaskan.

Namun dalam hal ini, terdapat fenomena dalam proses pemberian motivasi kerja masih banyak masalah yang dihadapi yaitu kurangnya pemberian motivasi sesama pimpinan dan pegawai, pegawai dan pegawai, sehingga kurangnya respon pegawai dalam proses pemberian motivasi yang nantinya sangat berdampak pada hasil kerja dan tujuan instansi. Serta motivasi kerja belum diaplikasi secara maksimal oleh pegawai, sehingga menimbulkan berbagai masalah atau hambatan di dalam lingkungan kerja. Motivasi kerja yang rendah pada sebagian pegawai menyebabkan menurunnya kinerja pegawai. Sangat sedikit pegawai yang mempunyai motivasi yang tinggi. Sehingga perlu memotivasi sesama pegawai yang dapat menimbulkan pegawai mampu untuk mengatasi masalah ataupun hambatan dalam bekerja, dan mudah untuk meningkatkan kinerja dan tujuan instansi.

Faktor kedua yang bisa saja mempengaruhi kinerja adalah motivasi pegawai itu sendiri. Pada Satuan Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat sendiri masih terdapat berbagai permasalahan yang terjadi mengenai motivasi kerja para pegawai. Berdasarkan survey awal maka diperoleh data yang tertera pada Tabel 1.3.

Tabel 1.3

Tabel Kuesioner Survey Awal Motivasi

Motivasi	Alternatif jawaban			
	Ya		Tidak	
	F	(%)	F	(%)
Pegawai selalu memiliki motivasi dalam bekerja	18	60%	12	40%
Adanya Reward capaian pegawai yang berprestasi	3	10%	27	90%
Atasan selalu memberi dukungan moral/semangat capaian pegawai	11	36,7%	19	63,3%
Pegawai merasa aman dan nyaman berada di lingkungan kerja	16	53,3%	14	46,7%
<b>Jumlah</b>	<b>30 Responden</b>			

Sumber : Survey awal Pegawai Pada Satuan Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat

Berdasarkan tabel kuesioner diatas maka dapat dilihat berbagai masalah yang terjadi pada Satuan Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat mengenai motivasi kerja pegawai disana. Masih banyak pegawai yang tidak memiliki motivasi dalam bekerja yaitu sebesar 40%, mereka beralasan bahwa penyebab mereka

tidak memiliki motivasi yang tinggi yaitu dikarenakan salary yang minim. Pada Satuan Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat masih minimnya reward bagi pegawai berprestasi yang dimana 90% pegawai disana menjawab tidak ada reward/penghargaan, padahal dengan adanya penghargaan tentunya diharapkan bisa dapat meningkatkan motivasi pegawai dalam bekerja. Pada Satuan Kerja Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat para atasan masih kurang dekat dan memberikan dukungan moral/semangat kepada para pegawainya yang dimana 63,3% pegawai menjawab tidak pernah/jarang memberikan dukungan, padahal dengan aktifnya atasan untuk memberikan dukungan capaian pegawai akan diharapkan bisa meningkatkan motivasi pegawai. Banyak pegawai yang berpendapat bahwa mereka tidak merasa nyaman dalam lingkungan kerja mereka yaitu sebesar 46,7% mereka menjawab tidak nyaman. Tentunya lingkungan kerja disuatu instansi bisa saja mengakibatkan kurangnya motivasi pegawai, karena dengan nyamannya lingkungan kerja tentunya akan bisa membuat para pegawai merasa betah dalam bekerja dan selalu menambah tingkat motivasi kerjanya.

# **BAB II**

## **MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA**



## 2.1 Pengertian Manajemen Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut (Daryanto, 2017) menyatakan bahwa “Manajemen sumber daya manusia, disingkat MSDM, adalah suatu ilmu atau cara bagaimana mengatur hubungan dan peranan sumber daya (tenaga kerja) yang dimiliki oleh individu secara efisien dan efektif serta dapat digunakan secara maksimal sehingga tercapai tujuan bersama perusahaan, karyawan dan masyarakat menjadi maksimal”. Menurut Herman (Sofyandi, 2018) menyatakan bahwa “Manajemen SDM didefinisikan sebagai suatu strategi dalam menerapkan fungsi –fungsi manajemen yaitu planning, organizing, Directing dan controlling, didalam setiap aktivitas/fungsi operasional SDM mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan, penempatan yang meliputi promosi, demosi dan transfer, penilaian kinerja, pemberian kompensasi, hubungan industrial, hingga pemutusan hubungan kerja, yang ditunjukkan bagi peningkatan kontribusi produktif dari SDM organisasi capaian pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien”.

Berdasarkan pendapat para ahli diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia

adalah suatu ilmu dalam mengatur dan merencanakan serta memproses hubungan dan peranan seorang individu atau karyawan dalam melaksanakan tanggung jawab capaian perusahaan dengan efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang diinginkan oleh perusahaan.

## **2.2 Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pembahasan terkait manajemen sumber daya manusia menjadi suatu bahasan yang menjadi suatu proses sistematis dan terstruktur untuk menjalankan segala proses pengelolaan yang ada di dalam suatu lingkungan perusahaan. Dengan memiliki pengelolaan yang tersistem maka perusahaan memiliki tujuan yang ingin di capai dan di realisasikan melalui pengelolaan sumber daya manusia. Menurut (Daryanto, 2017) kelakuan pengelolaan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi dapat di klasifikasikan ke dalam beberapa fungsi, yaitu:

1. Fungsi Perencanaan (Planning)

Merupakan fungsi penetapan program-program pengelolaan sumber daya manusia yang akan membantu pencapaian tujuan perusahaan.

2. Fungsi Pengorganisasian (Organizing)

Merupakan fungsi penyusunan dan pembentukan suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antar para pekerja dan tugas –tugas yang harus dikerjakan, termasuk menetapkan pembagian tugas, wewenang dan tanggung jawab.

3. Fungsi Pengarahan (Directing)

Merupakan fungsi pemberian dorongan pada para pekerja agar dapat dan mampu bekerja secara efektif dan efisien sesuai tujuan yang telah direncanakan.

4. Fungsi Pengendalian (Controlling)

Merupakan fungsi pengukuran, pengawasan dan pengendalian capaian kelakuan- kelakuan yang dilakukan untuk mengetahui sejauh mana rencana yang telah ditetapkan, khususnya di bidang tenaga kerja telah dicapai.

### **2.3 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan mewujudkan hasil tertentu melalui kelakuan orang-orang. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia berperan penting dan dominan dalam manajemen. Berikut peranan manajemen sumber daya manusia menurut (Hasibuan, 2017):

- a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description, job specification, job requirement, and job evaluation.
- b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the rightman in the right place and the right man in the right job.
- c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.
- d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
- e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
- f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan
- g. Kebijakan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.

## **Perkembangan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Proses evolusi profesi itu dapat dirunut dari sejarah perkembangan pengaturan-pengaturan kerja yang muncul pertama kali. Menurut sejarah (Losey, 2004), pengaturan kerja yang pertama kali terjadi antara ahli perajin dengan orang yang magang kepadanya. Sebelum revolusi industri pengaturan kerja melibatkan hubungan yang erat antara para mentor dan para pemegang yang berkomitmen belajar mengenai usaha dagang tertentu.

Hubungan yang sangat erat dan bermanfaat antara yang muda dan yang tua tersebut pada akhirnya berakhir dengan datangnya era industrial. Dalam gelombang perubahan yang cukup hebat, pemikiran- pemikiran yang berkaitan dengan pekerjaan bergeser dari gilde-gilde dan rumah-rumah toko ke pabrik-pabrik yang dijalankan dengan mesin-mesin uap. Dengan diperkenalkannya teknik perakitan mesin, muncullah kebutuhan capaian karyawan dengan tingkat keahlian rendah untuk melakukan tugas-tugas yang dilakukan secara berulang- ulang, seperti memasang baut, memasang roda dan sebagainya yang tidak lagi memerlukan kepandaian pikiran, tetapi hanya mengandalkan kekuatan fisik. Dalam kelakuan merakit

bagian-bagian mesin (produk pabrik) tersebut perusahaan membutuhkan sejumlah besar karyawan (pegawai). Karyawan tersebut harus bekerja secara bersama-sama, dan di antara mereka dapat saling mengganti. Bahkan pada tingkat tertentu satu atau sejumlah pekerja dapat ditiadakan karena melalui mekanisasi, perusahaan hanya butuh sedikit orang/keahlian saja untuk melakukan sebagian besar pekerjaan pabrik. Dalam hal ini yang menjadi fokus perhatian pengusaha hanya bagaimana memenuhi kebutuhan/ permintaan pelanggan melalui intensifikasi kerja mesin-mesin baru mereka. Setelah berlangsungnya era industrial tersebut beberapa waktu kemudian muncullah beberapa pergerakan, seperti pergerakan personel, pergerakan hubungan manusia, dan pergerakan sumber daya manusia (Losey, 2004). Beberapa pergerakan tersebut dijelaskan sebagai berikut.

#### **a. Pergerakan Administrasi Personel**

Pada akhir tahun 1800-an permasalahan karyawan di tempat kerja sungguh memprihatinkan. Hampir di semua pekerjaan, pekerja kerah biru upahnya sangat rendah, kerjanya monoton, dan tidak aman. Sejumlah industri mengalami kesulitan merekrut dan mempertahankan

karyawan karena kondisi kerja yang jelek dan pekerja tidak terlindungi. Dengan bergesernya produksi dari tanah pertanian dan gilde-gilde ke pabrik-pabrik di kota, akhirnya menumbuhkan keprihatinan capaian upah, keamanan, penggunaan buruh anak, dan pelaksanaan kerja selama 12 jam sehari. Oleh karena itu, para pekerja mulai bersatu dalam perserikatan untuk melindungi kepentingan mereka dan berusaha meningkatkan standar hidup mereka.

Dengan adanya permasalahan pekerja tersebut, pemerintah mulai turun tangan dengan menyediakan hak-hak dasar dan memberikan perlindungan kepada pekerja. Selanjutnya, para pengusaha jug mulai sadar bahwa produktivitas perusahaan berhubungan erat dengan kepuasan dan partisipasi karyawan. Mereka juga sadar bahwa perusahaan tidak akan dapat memenuhi skedul produksi jika bekerja dengan sekumpulan pekerja yang tidak puas.

Pada akhir tahun 1800-an dan awal 1900-an, para ahli urusan personel tumbuh kepedulian dan keprihatinannya capaian tingginya ketidakhadiran dan perputaran karyawan. Mereka mencoba membantu memecahkan permasalahan pekerja melalui fungsi-fungsi

manajemen personel dasar, seperti seleksi karyawan, pelatihan, dan kompensasi.

Dengan adanya perubahan yang drastis dalam teknologi, organisasi, munculnya serikat pekerja, dan adanya serta campur tangan pemerintah dalam menangani permasalahan buruh, lahirlah perkembangan baru, yaitu pembentukan departemen personalia dalam perusahaan.

Menurut Losey (2004) Departemen Manajemen Personalia yang pertama kali didirikan adalah di National Cash Register Co. (NCR). Pada pergantian abad 19 ke abad 20, NCR menghadapi pemogokan besar-besaran dan NCR akhirnya mengalahkan serikat pekerja setelah adanya larangan bekerja pada tahun 1901. Setelah perang melawan serikat pekerja yang sangat menyulitkan tersebut selesai, Presiden NCR memutuskan mengembangkan hubungan kerja dengan para pekerja yang diorganisir oleh departemen personalia. Hubungan kerja ini diadakan terutama untuk menangani keluhan, pemberhentian, keamanan, dan isu-isu karyawan lainnya.

Pada tahun 1929 di Amerika Serikat (AS) mulailah apa yang disebut dengan Great Depression yang mengubah secara drastis tata aturan bisnis di AS. Pada saat itu banyak

perusahaan yang mulai berkurang keuntungannya sehingga mengurangi semua program kesejahteraan karyawan dan pada akhirnya mengurangi jumlah pekerjaan. Kemudian, pemerintah turun tangan memberikan bantuan melalui penciptaan pekerjaan mulai dari pembangunan jalan raya hingga ke pembuatan lukisan murah di gedung-gedung pemerintah melalui program Administrasi Kerja Sipil. Selain itu juga dikembangkan program-program sosial baru termasuk pensiun hari tua, standar tenaga kerja dan upah minimum untuk beberapa industri.

#### **b. Pergerakan Hubungan Manusia (Human Relations Movement)**

Bidang hubungan manusia (atau hubungan industrial dan personel) yang lahir pada tahun 1920-an memberikan fokus baru bagi profesi sumber daya manusia. Pergerakan hubungan manusia memberikan pemikiran baru, khususnya yang berasal dari studi yang dikaitkan dengan peningkatan produktivitas, dilandasi oleh filosofi manajemen yang menekankan pada komunikasi, kooperasi, dan pelibatan karyawan. Pemikiran baru tentang kooperasi karyawan berkembang dari studi Elton Mayo (dikenal

dengan Bapak Hubungan Manusia) studi Hawthorne, yaitu serangkaian studi eksperimental pencahayaan di ruang kerja pabrik yang diadakan antara tahun 1924 dan 1932 di pabrik listrik dekat Chicago. Studi tersebut mengeksplorasi tentang bagaimana perubahan dalam lingkungan kerja memengaruhi produktivitas. Meskipun studi tersebut dimulai dengan usaha mengkuantifikasi level pencahayaan dan kondisi fisik lainnya yang akan memaksimalkan produktivitas karyawan, para kinerja menemukan adanya hubungan yang lebih besar antara produktivitas karyawan dengan level perhatian manajer capaian karyawan dan perilaku mereka. tersebut menyimpulkan bahwa, dalam rangka memotivasi karyawan, faktor-faktor kemanusiaan sering kali lebih penting daripada kondisi fisiknya. Selanjutnya, sekitar tahun 1940-an peran konsep motivasi karyawan menjadi makin penting. Karya pemikiran Mayo tersebut dengan diperkuat oleh pengalaman kenyataan bisnis dunia, telah menimbulkan pemahaman yang lebih baik tentang dinamika kelompok kerja dan kebutuhan sosial karyawan. Para pemimpin bisnis mulai menghargai produksi yang dihasilkan oleh manajer yang bertindak sebagai pemimpin, konselor, dan fasilitator yang baik, dan bukan sebagai penguasa. Penghargaan non-moneter

menjadi pelengkap penting dari penghargaan berbentuk uang untuk memotivasi karyawan.

### **c. Pergerakan Sumber Daya Manusia (Human Resource Movement)**

Pada pertengahan kedua abad 20 peningkatan kesejahteraan sosial bersamaan dengan pergerakan sosial, telah mengubah pikiran karyawan di Amerika Serikat. Pada akhir tahun 1960-an atau awal tahun 1970-an banyak bermunculan kelompok manajer yang lebih peduli kemanusiaan. Mereka tertarik memperhatikan orang dan keseluruhan tahap-tahap perkembangan bisnis yang mencakup perkembangan riset pasar, komunikasi dan hubungan publik. Kelompok manajer tersmut lebih menekankan pada hubungan antara pengusaha dengan karyawan daripada menggunakan pendekatan manajemen ilmiah. Mereka terus memikirkan pengembangan program-program untuk meningkatkan upah dan tunjangan karyawan. Studi baru yang mengaitkan antara produktivitas dengan filosofi manajemen yang mendorong ide dan inisiatif karyawan, dikembangkan. Undang-undang peraturan yang melindungi karyawan dari ketidakamanan pekerjaan dan kekerasan, terus bermunculan. Para manajer

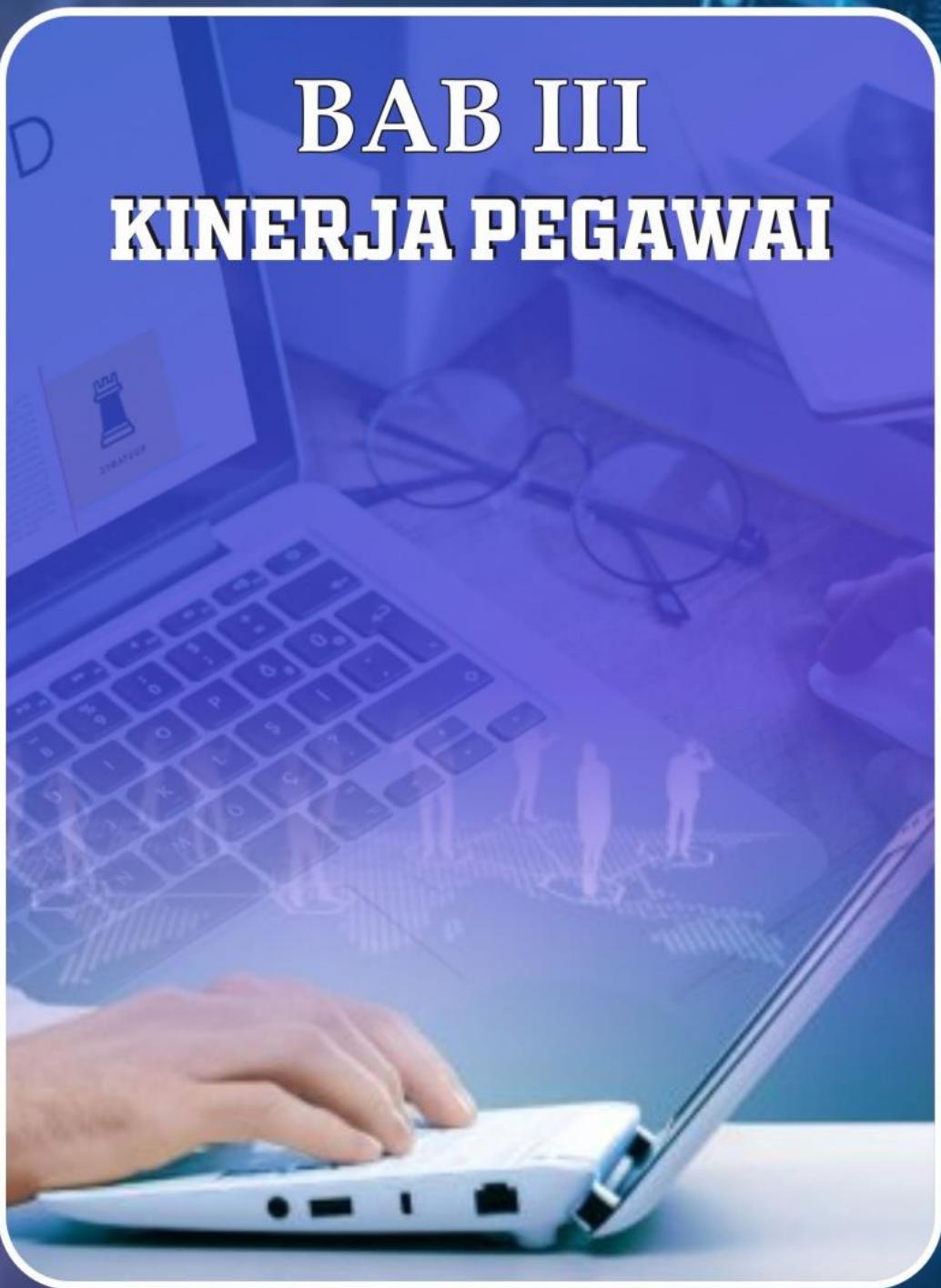
hubungan personel bertanggung jawab memotivasi karyawan dan membantu mengarahkan organisasi dari kesimpangsiuran regulasi, perintah eksekutif, atau putusan pengadilan.

Sejalan dengan perubahan waktu, sifat pekerjaan juga terus berubah. Kelompok orang-orang berpendidikan tinggi juga mulai menghayati dan menerapkan teori-teori SDM baru dengan menempatkan hak-hak asasi manusia dalam perhatian mereka. Mereka menginginkan tidak hanya sekadar pekerjaan, tetapi pekerjaan yang lebih menantang dan menarik. Karyawan mulai melihat dirinya sebagai pemangku kepentingan dari perusahaan tempat mereka bekerja. Kalau pada awal tahun 1900-an karyawan hanya dianggap sebagai bagian dari mesin-mesin pabrik, saat ini pekerja terampil dan berpengetahuan baik mengontrol mesin, memiliki kekuasaan dan kemampuan membuat keputusan untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Mereka berdedikasi untuk membuat kerja lebih berarti, memperkaya lingkungan kerja, berkomunikasi dan berimajinasi melalui tujuan organisasi. Mereka mengaitkan tujuan individu dengan tujuan organisasi. Di sisi lain organisasi telah mengakui sumber daya manusia dalam kaitannya dengan perencanaan strategis jangka panjang

organisasi. Saat ini profesional sumber daya manusia ditugaskan untuk mengoptimalkan keahlian karyawan, mencocokkan karyawan dengan pekerjaannya, dan memaksimalkan potensi karyawan sebagai sumber daya yang berharga.

# BAB III

## KINERJA PEGAWAI



### 3.1 Pengertian Kinerja Pegawai

Kinerja merupakan hasil kerja yang telah dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Kinerja pegawai merupakan hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seseorang.

Menurut Hasibuan, (2017:94), kinerja pegawai merupakan suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Sedangkan menurut Mangkunegara (2017:9) menyatakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Menurut Kasmir (2016:182) menyebutkan: "Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu". Masram (2017:138) menyatakan: "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 maupun kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu telah disepakati bersama” .

Menurut Sedarmayanti (2018:260) kinerja merupakan hasil kerja seorang, sebuah proses manajemen secara keseluruhan, dimana hasil kerja seorang tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur. Kinerja atau performance merupakan sebuah penggambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kelakuan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi, dan misi organisasi yang dituangkan dalam suatu perencanaan strategis suatu organisasi.

Undang-Undang No 5 tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara, penilaian kinerja PNS bertujuan untuk menjamin objektivitas pembinaan PNS yang didasarkan pada sistem prestasi dan sistem karier dengan memperhatikan target, capaian, hasil dan manfaat yang dicapai, serta perilaku PNS. Penilaian kinerja PNS merupakan salah satu tahapan penting dalam siklus

pengembangan sumber daya yang dilakukan secara objektif, terukur, akuntabel, partisipatif dan transparan.

PP 30/2019 tentang Penilaian Kinerja PNS merupakan salah satu aturan pelaksanaan dari Undang-Undang Nomor 5 Tahun 2014 tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) dan telah ditetapkan pada tanggal 26 April 2019. PP 30/2019 tentang Penilaian Kinerja PNS mencabut PP Nomor 46 Tahun 2011 tentang Penilaian Prestasi Kerja PNS. Pasal 9 ayat (1 dan 2) Peraturan Pemerintah (PP) Nomor 30 Tahun 2019 tentang Penilaian Kinerja Pegawai Negeri Sipil (PNS) berbunyi, SKP sebagaimana dimaksud memuat kinerja utama yang harus dicapai seorang PNS setiap tahun. Selain kinerja utama sebagaimana dimaksud, SKP dapat memuat kinerja tambahan.

Berdasarkan beberapa teori di atas dapat disimpulkan bahwa, Kinerja pegawai negeri sebagai hasil kerja pegawai dilihat dari aspek kualitas, kuantitas, waktu kerja, dan kerja sama untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh organisasi. Kinerja adalah keluaran yang dihasilkan oleh fungsi-fungsi atau indikator-indikator suatu pekerjaan atau suatu profesi dalam waktu tertentu.

Berdasarkan uraian di atas dapat kinerja dijelaskan jika kinerja pegawai adalah hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab masing-masing dalam sebuah pekerjaan untuk mencapai tujuan instansi.

### **3.2 Indikator Kinerja Pegawai**

Pengukuran berdasarkan hasil akhir (result-based performance evaluation). Dalam kriteria pengukuran ini, tujuan organisasi ditetapkan oleh pihak manajemen atau kelompok kerja, kemudian karyawan dipacu dan dinilai performanya berdasarkan seberapa jauh karyawan mencapai tujuan-tujuan yang sudah ditetapkan. Kriteria pengukuran ini mengacu pada konsep manajemen by objective (MBO). Keuntungannya adalah adanya kriteria-kriteria dan target kinerja yang jelas dan secara kuantitatif dapat diukur. Namun demikian, kelemahan utama adalah dalam praktik kehidupan organisasi, banyak pekerjaan yang tidak dapat diukur secara kuantitatif sehingga dianggap mengabaikan dimensi-dimensi kinerja yang sifatnya non kuantitatif.

Indikator kinerja pegawai menurut Mangkunegara (2017:75) antara lain adalah:

1. Kualitas kerja adalah seberapa baik seorang karyawan mengerjakan apa yang seharusnya dikerjakan.
2. Kuantitas kerja adalah seberapa lama seorang pegawai bekerja dalam satu harinya. Kuantitas kerja ini dapat dilihat dari kecepatan kerja setiap pegawai itu masing-masing.
3. Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh pegawai mampu melakukan pekerjaannya dengan akurat atau tidak ada kesalahan.
4. Tanggung jawab capaian pekerjaan adalah kesadaran akan kewajiban pegawai untuk melaksanakan pekerjaan yang diberikan perusahaan.
5. Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Peluang, pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya, terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi, yaitu

ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

### **3.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja Pegawai**

Kinerja dalam suatu organisasi memiliki standart kerja yang berbeda tergantung dari kebijakan perusahaannya. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja dikembangkan beragam dengan sudut pandang masing-masing. Menurut Prawirosento dalam Sutrisno (2016:9), faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut :

Berikut penjelasan dari masing-masing komponen kinerja adalah sebagai berikut :

1. Efektivitas dan Efisiensi

Dalam hubungannya dengan kinerja organisasi, maka ukuran baik buruknya kinerja diukur oleh efektivitas dan efisiensi. Dikatakan efektif bila mencapai tujuan, dikatakan efisien bila hal itu memuaskan sebagai pendorong mencapai tujuan, terlepas dari apakah efektif atau tidak.

2. Otoritas dan Tanggung Jawab

Dalam organisasi yang baik wewenang dan tanggung jawab telah didelegasikan dengan baik, tanpa adanya tumpang-tindih tugas. Masing-masing karyawan yang ada dalam organisasi mengetahui apa yang menjadi haknya dan tanggung jawab dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Kejelasan wewenang dan tanggung jawab setiap orang dalam suatu organisasi akan mendukung kinerja karyawan tersebut.

### 3. Displin

Secara umum, disiplin menunjukkan suatu kondisi atau sikap hormat pada diri karyawan capaian peraturan dan ketetapan perusahaan. Displin meliputi ketaatan dan hormat capaian perjanjian yang dibuat antara perusahaan dan pegawai.

### 4. Inisiatif

Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreativitas dalam bentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, kalau memang dia atasan yang baik.

### 3.4 Evaluasi Kinerja Pegawai

Untuk mencapai kinerja yang optimal, diperlukan evaluasi kinerja. Evaluasi dilakukan guna mengetahui seberapa jauh kinerja pegawai tersebut sudah dilaksanakan. Menurut Hamali (2016:110) evaluasi kinerja terdapat delapan evaluasi kinerja yaitu :

1. Penilai

Penilai adalah karyawan yang mempunyai hak dan kewajiban untuk menilai kinerja ternilai. Hak dan kewajiban penilai untuk menilai kinerja karyawan ternilai umumnya ditentukan oleh peraturan perusahaan, deskripsi kerja, dan undang-undang ketenagakerjaan.

2. Mengumpulkan Informasi

Evaluasi kinerja merupakan proses mengumpulkan informasi mengenai kinerja ternilai. Evaluasi kinerja merupakan bagian ilmu , oleh karena itu proses pengumpulan informasi mengenai kinerja ternilai harus dilakukan dengan menggunakan kaidah-kaidah ilmu atau riset.

### 3. Kinerja

Keluaran kerja ternilai yang disyaratkan oleh organisasi tempat kerja ternilai yang dapat terdiri dari hasil kerja, perilaku kerja, dan sifat pribadi yang ada hubungannya dengan pekerjaan.

### 4. Ternilai

Adalah karyawan dinilai oleh penilai. Ternilai adalah seorang karyawan, kelompok karyawan, atau tim kerja.

### 5. Dokumentasi

Dokumentasi kinerja adalah apa saja yang ditulis pada manajer dan supervisor dalam meneliti bawahannya yang melukiskan, mengevaluasi, dan mengomentari apa yang dilakukan bawahannya dan bagaimana melakukannya dalam melaksanakan tugas atau pekerjaannya.

### 6. Membandingkan Kinerja Ternilai Dengan Standar Atasannya

Standar kinerja adalah ukuran, tolak ukur untuk mengukur baik buruknya kinerja karyawan ternilai. Evaluasi kinerja tidak mungkin dilaksanakan tanpa standar kinerja karyawan.

### 3.5 ISU-ISU TERKAIT DENGAN SISTEM MANAJEMEN KINERJA

#### 1. Revolusi Konsep Keberhasilan

Keberhasilan seorang manajer seharusnya diukur dalam kerangka jangka pendek dan jangka panjang. Konsep tersebut mendorong manajer untuk mengembangkan model pengukuran keberhasilan yang tidak lagi semata-mata menggunakan ukuran finansial, seperti laba, Return on Investment (ROI), Return On Capital Employed (ROCE), Economic Value Added (EVA), namun ukuran nonfinansial juga mulai dilibatkan seperti yang diterapkan pada konsep the Balanced Scorecard. Pada kurun waktu lima tahun terakhir ini, berbagai perusahaan di dunia telah dan sedang mulai melakukan revolusi atas sistem pengukuran kinerja yang kontekstual dengan bisnis mereka. Hal ini dibuktikan dari hasil yang dilakukan oleh University of Cranfield - Inggris bekerja sama dengan Accenture pada tahun 2000 capaian 50 perusahaan yang menunjukkan bahwa 96 persen dari perusahaan tersebut menginginkan adanya perbaikan atas sistem manajemen kinerja mereka. Walaupun demikian, penyusunan sistem manajemen kinerja masih sering menghadapi beberapa

tantangan. Tantangan itu antara lain karena belum adanya ukuran yang tepat untuk variable tertentu, seperti pengukuran bagi modal intelektual, nilai dari hasil Research & Development (R&D), nilai kesetiaan pelanggan, efektivitas merek, nilai inovasi, dan sebagainya. Tantangan lain adalah adanya kesulitan dalam memilih indikator (target pencapaian) yang mendorong kinerja perusahaan di masa depan (lead indicator) dan indikator yang telah lampau dari kinerja perusahaan di masa lalu (lag indicator). Tantangan lain yang lebih praktis menurut Wibisono (2006) antara lain berupa:

- a. penetapan benchmark capaian pesaing,
- b. penyesuaian antara indikator finansial dan nonfinansial,
- c. konsistensi penerapan antar unit usaha dan antarwilayah,
- d. penyaringan berbagai kepentingan dari stakeholder,
- e. penggunaan angka yang tepat dalam pengukuran, dan
- f. identifikasi key performance indicator

Selain tantangan di atas, masih ada beberapa tantangan yang muncul seperti factor politis (misalnya,

perintah dari kementerian untuk menerapkan sistem manajemen kinerja tertentu), adanya kecenderungan orang untuk merasa takut diukur, manusia cenderung tidak senang diawasi dan dinilai, validitas data, perilaku orang-orang dalam perusahaan yang cenderung menolak (resisten) capaian pembaharuan sistem manajemen kinerja yang akan diterapkan di perusahaan mereka (Wibisono, 2006).

Mengapa orang resisten capaian pembaharuan sistem manajemen kinerja? Jawabnya antara lain karena (1) merasa sudah mapan (sudah puas), (2) ingin aman, (3) tidak kehilangan penghasilan, (4) tidak ingin kehilangan jabatan, (5) tidak mau ambil risiko, (6) takut gagal, (7) malas berpikir, (8) kurang percaya (kurang yakin) bahwa perubahan itu membawa ke arah yang lebih baik (menyejahterakan), (9) misinformasi melihat reformasi, (10) mengancam keterampilan dan kompetensi, (12) takut tampak bodoh, (13) terlalu sering berubah, dan (14) terlalu serius. Sikap manusia capaian perubahan antara lain mangkir atau bolos, mogok kerja, menuntut, merengut atau berkeluh-kesah, dan menolak terang-terangan. Sikap positif capaian perubahan adalah bekerja lebih keras. Semua sikap tersebut adalah untuk memenuhi tujuan pribadinya.

## 2. Pengukuran Kerja vs Strategi

Tuntutan untuk mengembangkan model pengukuran kinerja organisasi, selain didorong oleh kekuatan sosial dan teknologi juga oleh adanya pandangan pragmatis mengenai ketidaksesuaian antara strategi perusahaan dengan model pengukuran kinerja organisasi. Pandangan pragmatis tersebut ditunjukkan oleh perusahaan Jepang seperti Toyota dan Kawasaki yang mencoba menerapkan strategi manajemen persediaan dengan konsep Lean Manufacturing (Just-in-time) melalui minimalisasi persediaan (inventory) sehingga mereka hanya memproduksi sesuai jumlah yang dibutuhkan konsumen. Konsep ini terbukti berhasil memaksa pemain asing kehilangan pangsa pasar, seperti yang terjadi pada General Motor dan Harley Davidson. Banyak perusahaan di dunia kemudian berupaya mempelajari konsep ini dan mendapatkan kata-kata kunci (Wibisono, 2006), seperti:

- a. keterlibatan karyawan,
- b. perbaikan proses produksi,
- c. pengurangan/penghapusan persediaan,
- d. penyederhanaan alur kerja
- e. pengurangan waktu set up, dan

f. pembinaan hubungan yang erat dengan pemasok.

Konsep ini belum tentu dapat diterapkan di semua perusahaan di seluruh dunia karena menyangkut beberapa hal mendasar yang mungkin tidak dimiliki oleh suatu negara. Misalnya perilaku tenaga kerja dan budaya suatu negara. Meskipun demikian, konsep ini membawa dampak pada model pengukuran kinerja, yaitu pengukuran kinerja tradisional yang mengandalkan ukuran finansial tidak sepenuhnya diikuti karena tidak sejalan dengan strategi perusahaan. Terdapat hal lain yang perlu dipertimbangkan untuk menilai kinerja, seperti bagaimana perusahaan berhasil dalam mengelola budaya perusahaan (Wibisono, 2006).

### **3. Agenda Sosial**

Usaha untuk menyesuaikan antara model pengukuran kinerja dengan strategi perusahaan belum dipandang cukup oleh masyarakat. Perusahaan perlu membangun citra mereka dan kepedulian masyarakat capaian kinerja mereka. Masyarakat tidak lagi begitu saja percaya dengan apa yang telah dilakukan oleh organisasi/perusahaan sehingga perusahaan perlu membuktikan bahwa apa yang mereka lakukan dan capai

tersebut memang terbukti nyata memberikan nilai tambah bagi masyarakat. Sarana pembuktian tersebut berupa data pengukuran yang valid yang sebaiknya juga menyangkut kepentingan masyarakat. Misalnya berupa penerapan ranking secara nasional, standar kinerja internasional, akreditasi, pengembangan komunitas sekitar perusahaan, dan sebagainya. Kepedulian perusahaan capaian lingkungan/-masyarakat menjadi penting sebab apa yang dilakukan oleh perusahaan sering harus melibatkan dan dipantau oleh masyarakat.

Oleh sebab itu, ukuran yang mendapat banyak perhatian di antaranya adalah ukuran dari yang menunjukkan sejauh mana perusahaan melakukan aktivitas yang dapat dirasakan oleh masyarakat (corporate social respinsibility). Ukuran ini terbukti membawa pengaruh positif bagi perusahaan berupa peningkatan reputasi, posisi dalam persaingan, dan pengurangan risiko capaian kegagalan usaha (Wibisono, 2006).

#### **4. Aset Tak Berwujud**

Aset tak berwujud (intangible assets) seperti merek, posisi pasar, kemampuan manajerial, pengetahuan organisasi, dan sebagainya, saat ini dipandang memiliki nilai dan memberikan pengaruh lebih besar daripada aset berwujud. Hal ini membawa dampak capaian berubahnya pandangan investor yang selama ini sudah terbiasa mengukur kinerja perusahaan hanya berdasar aset berwujud saja. Karena sistem manajemen kinerja yang ada saat ini belum dapat mengeksplorasi secara lebih mendalam bagaimana mengelola aset tak berwujud tersebut (Wibisono, 2006).

#### **5. Kekuatan dan Kelemahan Teknologi Informasi**

Teknologi informasi menjadi salah satu pendorong revolusi pengukuran kinerja, selain faktor sosial, ekonomi, dan rekayasa praktik bisnis. Beberapa perangkat lunak telah terbukti membantu manajemen dalam menjalankan bisnisnya, seperti On Line Analytic Processing (OLAP) yang didukung oleh Data Base Management System (DBMS) semakin mempermudah manajemen dalam mengakses data yang diperlukan hanya dengan duduk dan menekan beberapa tombol. Penggunaan teknologi informasi di satu

sisi membawa dampak positif, tetapi dalam beberapa hal juga menjadi masalah. Sebagai contoh, ketika seorang manajer diberikan tanggung jawab mengelola 60 key performance indicator (KPI), target-target yang dicapainya, ia butuh waktu lama menjawab. Padahal dengan bantuan teknologi informasi, ia dapat menjawab dengan cepat. Tetapi di pihak lain, ketika atasan dapat mengakses informasi yang dimiliki oleh para manajer, atasan tersebut akan dengan cepat merespons kinerja para manajer sehingga para manajer akan direpotkan untuk menyiapkan rapat, diskusi, dan program-program perbaikan. Pada akhirnya, para manajer akan kehilangan sense of strategy karena mereka hanya berupaya merespons laporan kinerja dan instruksi dari atasannya saja. Teknologi informasi memang penting dalam membantu pelaporan kinerja. Tetapi teknologi informasi juga dapat mengakibatkan manajemen berpikiran sempit jika disalahgunakan (Wibisono, 2006).

## **6. Krisis dalam Pengukuran Kinerja**

Dampak negatif teknologi informasi selain membuat manajer berpikiran sempit juga menyebabkan munculnya krisis dalam pengukuran. Krisis tersebut timbul karena

perusahaan salah menetapkan objek pengukuran kinerja. Kinerja yang hanya diukur dari aspek finansial berarti mengukur kinerja jangka pendek. Hal ini cenderung membuat manajer berpikir untuk melihat sepintas laporan keuangannya. Perilaku manajer tersebut akan merusak kinerja perusahaan secara mendasar. Perilaku selanjutnya yang membuat krisis semakin memuncak adalah banyaknya manajer mengadopsi model pengukuran kinerja dari perusahaan lain sehingga masalah tidak hanya karena objek pengukuran yang salah tetapi juga karena terlalu banyak objek yang diukur tidak kontekstual capaian kebutuhan perusahaan (Wibisono, 2006).

## **7. Penyebab Krisis Pengukuran**

Munculnya krisis perusahaan tidak hanya dikarenakan oleh terlalu dieksploitasinya teknologi informasi tetapi juga oleh hasil-hasil para akademisi sebelumnya yang menawarkan berbagai model pengukuran kinerja dan penghargaan, seperti Activity Based Costing (EVA), Market Value Added (MVA), Stakeholder Value Analysis, Balanced Score Card, Comperative Benchmarking, Malcom Baldrige National Quality Award (MBNQA), Business Excellence Award, dan sebagainya. Model-model

tersebut menawarkan terlalu banyak ukuran dan masing-masing berdiri sendiri sehingga tidak memandang kinerja secara komprehensif. Objek pengukuran sebaiknya ditetapkan berdasarkan ukuran kunci yang harus dipertanggungjawabkan oleh manajer berdasarkan tingkatnya dan kontekstual capaian kebutuhan perusahaan. Oleh sebab itu, modul ini diperuntukkan bagi para akademisi dan praktisi yang memiliki minat dalam perancangan sistem manajemen kinerja yang kontekstual capaian kebutuhan organisasi/perusahaan (Wibisono, 2006).

## **8. Biaya Pengukuran Kinerja**

Biaya untuk mengumpulkan data dalam rangka mengukur kinerja perusahaan biasanya tidak diperhatikan oleh perusahaan, dan biaya tersebut umumnya semakin membengkak karena biasanya perusahaan cenderung untuk menambahkan alat ukur kinerja bukan membuang alat ukur yang telah usang. Sebagai contoh, banyak BUMN di Indonesia yang menerapkan semua jenis pendekatan Sistem Manajemen Kinerja seperti ISO-series, the Balanced Scorecard, Malcolm Baldrige Quality, dan Six Sigma secara bersamaan, secara terpisah dan tidak ada integrasi antara

berbagai pendekatan tersebut dalam sebuah sistem di perusahaan. Salah satu upaya untuk menghindari biaya yang terlalu besar adalah dengan kembali pada pertanyaan: Untuk apa perusahaan melakukan penilaian kinerja? Sampai seberapa baik perusahaan mencapainya? (Wibisono, 2006)



# BAB IV

## **KUALITAS, MOTIVASI DAN KEMAMPUAN SUMBER DAYA MANUSIA**

## 1. Sumber Daya Manusia

### A. Kualitas Sumber Daya Manusia

Kualitas Sumber Daya Manusia sebagai berikut: Kualitas Sumber Daya Manusia adalah nilai dari perilaku seseorang dalam mempertanggung jawabkan semua perbuatannya baik dalam kehidupan pribadi maupun kehidupan bermasyarakat dan berbangsa. Menurut Ndraha (1997:12) mengatakan bahwa pengertian kualitas sumber daya manusia, yaitu: Sumber Daya Manusia yang berkualitas adalah sumber daya manusia yang mampu menciptakan bukan saja nilai komparatif, tetapi juga nilai kompetitif, generative, inovatif dengan menggunakan energi tertinggi seperti intelligence, creativity, dan imagination, tidak lagi semata-mata menggunakan energi kasar seperti bahan mentah, lahan, air, energi otot, dan sebagainya.

Soekidjo Notoatmodjo (2003:3), mengatakan kualitas SDM menyangkut dua aspek, yaitu aspek fisik (kualitas fisik) dan aspek non fisik (kualitas non fisik) yang menyangkut kemampuan bekerja, berfikir dan keterampilan - keterampilan lain. Kualitas Sumber Daya Manusia adalah sumber daya yang memenuhi kriteria kualitas fisik dan kesehatan, kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan), dan kualitas mental spiritual (kejuangan).

Menurut Sugeng (2012), kualitas sumber daya manusia merupakan pengetahuan, keterampilan, dan

kemampuan seseorang yang dapat digunakan untuk menghasilkan layanan profesional. Menurut Kasanuddin (2011:18) kualitas sumber daya manusia selalu tidak akan terlepas dari sebuah kerja profesional. Sehingga sebuah kualitas kerja, haruslah dilibatkan dalam konteks kerja yang merupakan profesi seseorang. Karenanya, tidak mengherankan apabila kualitas sumber daya manusia yang tinggi diharapkan muncul pada kaum profesional, hal ini tidak mengherankan karena kaum profesional yang memiliki keahlian, organisasi dan kode etik yang memudahkan mereka untuk mengembangkan konsep, tolak ukur, bahkan ukuran yang bisa mereka gunakan untuk menilai dan membentuk citra diri mereka. Pratiwi (2013) “Kualitas sumber daya manusia adalah sumber daya yang memenuhi kriteria kualitas fisik dan kesehatan, kualitas intelektual (pengetahuan dan keterampilan), dan kualitas mental spiritual (kejuangan).”

Dari pengertian-pengertian diatas dapat dikatakan bahwa kualitas sumber daya manusia adalah individu dalam organisasi yang memberikan sumbangan berharga pada pencapaian tujuan organisasi dengan aspek keterampilan yang ditentukan oleh tingkat pendidikan, kejujuran dan pengalaman.

Dengan berbagai definisi yang telah dituturkan oleh para ahli dapat disimpulkan kinerja bahwa kualitas sumber daya manusia adalah suatu ciri khas dari dalam diri seseorang yang mampu membedakan individu satu dengan yang lainnya, baik kualitas fisik ataupun non fisik.

## **B. Indikator Kualitas Sumber Daya Manusia**

Kasanuddin (2011:18) mengatakan bahwa indikator dari kualitas sumber daya manusia adalah sebagai berikut:

- a. Kualitas intelektual meliputi pengetahuan dan keterampilan),
- b. Pendidikan,
- c. Memahami bidangnya,
- d. Kemampuan,
- e. Semangat kerja dan
- f. Kemampuan perencanaan pengorganisasian.

## **C. Karakteristik Kualitas Sumber Daya Manusia**

Menurut Ruky (2006:16) dalam buku “SDM berkualitas mengubah visi menjadi realitas” mengatakan bahwa karakteristik atau ciri-ciri SDM berkualitas ialah :

- 1) Memiliki pengetahuan penuh tentang tugas, tanggung jawab dan wewenangnya.
- 2) Memiliki pengetahuan (knowledges) yang diperlukan, terkait dengan pelaksanaan tugasnya secara penuh.
- 3) Mampu melaksanakan tugas-tugas yang harus dilakukannya karena mempunyai keahlian/keterampilan (skills) yang diperlukan.
- 4) Bersikap produktif, inovatif/ kreatif, mau bekerja sama dengan orang lain, dapat dipercaya, loyal, dan sebagainya.

## 2. Motivasi Kerja

### A. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi merupakan hal penting karena motivasi mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias dalam mencapai hal yang optimal. Motivasi sebagai dorongan, merupakan faktor penting dalam menjalankan pekerjaan secara optimal. Jika setiap pekerjaan dapat dijalankan secara optimal, maka kinerja karyawan dapat diwujudkan sesuai dengan tujuan organisasi. Tanpa adanya motivasi, seorang karyawan merasa segan untuk melaksanakan suatu pekerjaan dengan baik.

Menurut Hasibuan dalam (Sutrisno, 2017) “Mengemukakan bahwa motivasi adalah perangsang keinginan dan daya penggerak kemauan bekerja seseorang karena setiap motif mempunyai tujuan tertentu yang ingin dicapai”. (Hamli Arif Yusuf, 2018) “mendefinisikan motivasi sebagai keinginan dan energi seseorang yang diarahkan untuk pencapaian suatu tujuan. Motivasi adalah sebab dari tindakan”.

Menurut Bayu Fadillah, et all (2013:5), “motivasi adalah proses mempengaruhi atau mendorong dari luar capaian seseorang atau sekelompok kerja agar mereka mau melaksanakan sesuatu yang ditetapkan”. Menurut Sunyoto (2015:4), “motivasi kerja adalah sebagai keadaan yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kelakuan- kelakuan tertentu untuk mencapai keinginannya”. Menurut Fahmi (2013:107), “motivasi

adalah aktivitas perilaku yang bekerja dalam usaha untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan yang diinginkan”.

Motivasi memiliki komponen, yaitu komponen dalam dan komponen luar. Komponen dalam adalah perubahan dalam diri seseorang, keadaan merasa tidak puas, ketegangan psikologis. Komponen luar adalah sesuatu yang diinginkan seseorang, tujuan yang menjadi arah tingkah lakunya. Setiap kelakuan yang dilakukan oleh seseorang tidak terlepas dari berbagai motif dan sikap, yang mendorong seseorang melakukan serangkaian perbuatan yang disebut kelakuan. Motif adalah daya timbul dari dalam diri orang yang mendorong untuk berbuat sesuatu. Motif itu terdiri dari dua unsur. Unsur pertama berupa daya pendorong untuk berbuat, dan unsur kedua adalah sasaran atau tujuan yang akan diarahkan oleh perbuatan itu. Dua unsur dalam motif ini membuat orang melakukan kelakuan sekaligus ingin mencapai apa yang dikehendaki melalui kelakuan yang dilakukan itu.

Dari beberapa motivasi kerja dapat disimpulkan adalah keadaan dalam pribadi seseorang yang mendorong keinginan individu untuk melakukan kelakuan- kelakuan yang tertentu untuk mencapai suatu tujuan pada diri seseorang akan mewujudkan suatu perilaku yang diarahkan pada tujuan untuk mencapai sasaran kepuasan.

Berdasarkan uraian di atas, dapat disimpulkan kinerja pengertian motivasi kerja adalah kondisi atau energi yang menggerakkan diri karyawan yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan, dan energi

tersebut menimbulkan semangat atau dorongan untuk bekerja.

## **B. Indikator Motivasi Kerja**

Indikator Motivasi Kerja menurut Bayu Fadillah, et al (2013:5) sebagai berikut:

- 1) Tanggung Jawab  
Memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi capaian pekerjaannya
- 2) Prestasi Kerja  
Melakukan sesuatu/pekerjaan dengan sebaik-baiknya
- 3) Peluang Untuk  
Maju Keinginan mendapatkan upah yang adil sesuai dengan pekerjaan
- 4) Pengakuan Atas Kinerja  
Keinginan mendapatkan upah lebih tinggi dari biasanya.
- 5) Pekerjaan yang menantang  
Keinginan untuk belajar menguasai pekerjaannya di bidangnya.

## **C. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Motivasi Kerja**

Menurut Saydam dan Kadarisman dalam (Erri & Fajrin, 2018) mengemukakan bahwa terdapat dua faktor

- 1) Faktor intern yang terdapat pada diri karyawan itu sendiri misalnya dapat terlihat pada sering resahnya atau bergejolaknya pegawai. Akhir-akhir ini banyak

terjadi penggolongan pegawai di berbagai instansi, muncul nya kasus unjuk rasa, pemogokan dan lain-lain.

- 2) Faktor ekstern yang berasal dari luar karyawan juga dapat mempengaruhi motivasi. Faktor lingkungan pekerjaan adalah keseluruhan sarana dan prasarana kerja yang ada disekitar pegawai yang sedang melakukan pekerjaan yang dapat mempengaruhi pelaksanaan pekerjaan itu sendiri

### **3. Kemampuan Kerja**

#### **A. Pengertian Kemampuan Kerja**

Kemampuan seseorang terbentuk dari pengetahuan dan ketrampilan sangat baik, pegawai memiliki kemampuan sangat baik dalam melaksanakan tugasnya. Dengan kata lain seorang pegawai memiliki kemampuan tinggi dalam melaksanakan pekerjaan akan menghasilkan mutu pekerjaan sangat baik atau prestasi kerja yang tinggi. Kemampuan adalah sesuatu yang dimiliki oleh individu untuk melaksanakan tugas atau pekerjaan yang dibebankan kepadanya (Wijono, 2012: 85).

Kemampuan karyawan dilihat dari potensi, intelektual bersifat kemampuan intelgensi. Sedangkan kemampuan yang bersifat fisik yaitu ketrampilan pengetahuan (knowledge skill). Assauri (2013). Kemampuan adalah kapasitas seseorang individu untuk mengerjakan berbagai tugas dalam suatu pekerjaan". Selanjutnya disebutkan pula bahwa kemampuan seorang

individu berasal dari latar belakang pendidikan dan pengalaman serta mengenali tugas-tugasnya. Timpe (2013).

Menurut Hasibuan (2015, 94) kemampuan kerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, dan kesungguhan serta waktu. Kemampuan kerja menunjukkan kecakapan seseorang seperti kecerdasan dan keterampilan. Kemampuan berhubungan erat dengan kemampuan fisik dan mental yang dimiliki orang untuk melaksanakan pekerjaan. Ketidakterdapatnya hal seperti ini dapat mempengaruhi peningkatan kinerja karyawan (Robbins, 2016:49).

Berdasarkan penjelasan para ahli di atas dapat disimpulkan bahwa kemampuan kerja merupakan tindakan seseorang yang dapat melakukan pekerjaan sesuai pengetahuan, latar belakang pendidikan dan pengalaman yang dimiliki dalam bidang pekerjaannya.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut, maka kinerja dapat ditarik suatu simpulan bahwa yang dimaksud dengan kemampuan kerja adalah kapasitas individu atau potensi seseorang untuk melaksanakan pekerjaan yang menunjukkan kecakapan seseorang seperti kecerdasan dan keterampilan.

## **B. Indikator Kemampuan Kerja**

Indikator kemampuan kerja menurut Hasibuan (2015, 94) adalah:

- 1) Tingkat pendidikan formal yang pernah ditempuh
- 2) Tingkat pendidikan non formal (kursus, pelatihan, penataran, dan lain-lain).
- 3) Pengalaman kerja yang dimiliki.
- 4) Kemauan/minat karyawan capaian ilmu pengetahuan.

### **C. Faktor yang Mempengaruhi Kemampuan Kerja**

Handoko (2013:12) menjelaskan bahwa terdapat faktor-faktor yang menentukan kemampuan kerja seseorang yaitu:

- 1) Faktor pendidikan  
Pendidikan yang diperoleh secara teratur, sistematis, bertingkat atau berjenjang dan mengikuti syarat-syarat yang jelas.
- 2) Faktor pelatihan  
Materi pelatihan, kemampuan yang berpengaruh signifikan capaian prestasi kerja karyawan.
- 3) Faktor pengalaman kerja  
Latar belakang seseorang atau kepribadian yang mencakup pendidikan, latihan bekerja untuk menunjukkan seseorang diwaktu yang lalu.

## DAFTAR PUSTAKA

- Agustin, Pratiwi, (2013). Pengaruh Kompensasi capaian Kinerja Karyawan pada PT. Pos Indonesia (Persero) Kantor Cabang Bangkalan, Universitas Trunojoyo Madura.
- Amrullah, Asriyanti. (2012). Pengaruh Kompensasi Finansial dan Nonfinansial capaian Kinerja Karyawan PT. Bank Rakyat Indonesia (persero) Tbk.
- Wilayah Makassar. Skripsi. Universitas Hasanuddin.
- Arikunto, S. (2002). Metodologi Suatu Pendekatan Proposal. Jakarta: PT. Rineka Cipta.
- Assauri, Sofjan. (2013). Manajemen Pemasaran. Jakarta : Rajawali Pers.
- Dale, Timpe. (2013). Seri Manajemen Sumber Daya Manusia Kinerja, cetakan kelima. Jakarta: PT. Elex Media Komputindo.
- Daryanto. (2017). Manajemen Penilaian Kinerja Karyawan. Cetakan 1. Yogyakarta : Gava Media.
- Edy, Sutrisno, (2016), Manajemen Sumber Daya Manusia, Kencana Prenada Media Group, Jakarta.
- Erri, D., & Fajrin, A. N. (2018). Pengaruh Motivasi Kerja Capaian Kinerja Karyawan Pada PT Media Intan Semesta Jakarta. Jurnal Perspektif, XVI(1), 77-83.
- Fadillah Bayu, Handoyo Djoko Dan Agung Budiarmo. (2013). "Pengaruh Motivasi Dan Lingkungan Kerja Capaian Produktivitas Karyawan Melalui Kepuasan Kerja Karyawan Produksi Bagian Jamu Tradisional Unit Kaligawe PT. Njonja Meneer

- Semarang". *Diponegoro Journal Of Social And Politic* Tahun 2013, Hal. 1-9.
- Fahmi, Irham. (2013). *Analisis Laporan Keuangan*. Bandung: Alfabeta.
- Ghozali, Imam. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariete Dengan Program IBM SPSS 23 (Edisi 8)*. Cetakan ke VIII. Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hanggraeni Dewi, (2012). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Lembaga Penerbit FEUI.Jakarta.
- Hamli Arif Yusuf. (2018). *Pemahaman Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta:PT Buku Seru.
- Hamali, Arif Yusuf. (2016). *Pemahaman Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: CAPS.
- Hasibuan, Malayu S.P, (2015). *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta, PT. Bumi Aksara.
- . (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Edisi Revisi. Jakarta: Bumi Aksara.
- Herman Sofyandi. (2018). *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Kasmir. (2016). *Manajemen Sumber Daya Manusia (Teori dan Praktik)*. Depok: PT Rajagrafindo Persada.
- Kasannudin, Mukhamad. (2011). *Pengaruh Kualitas Sumber Daya Manusia (SDM) Pengelola Koperasi Capaian Kinerja Koperasi Pondok Pesantren di Kabupaten Demak*. Skripsi. Semarang: Institute Agama Islam Negeri Walisongo Semarang.
- Mangkunegara. (2017). *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung : Remaja Rosdakarya.

- Masram dan Mu'ah. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Sidoarjo. Zifatama Publiser.
- Robbins, Stephen P. and Mary Coulter. (2016). Manajemen, Jilid 1 Edisi 13, Alih Bahasa: Bob Sabran Dan Devri Bardani P, Erlangga, Jakarta.
- Sedarmayanti. (2018). Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung: CV.Mandar Maju.
- Sugeng, (2012). Personal Management, Salemba Empat.
- Sugiyono. (2016). Metode Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: PT Alfabet.
- . (2017). Metode Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung : Alfabeta, CV.
- Sunyoto, Danang. (2015). Manajemen dan Pengembangan Sumber Daya Manusia (Cetakan Pertama). Yogyakarta: CAPS (Center for Academic Publishing Service).
- Sutarto Wijono; (2012). Psikologi Industri dan organisasi Edisi Revisi, Penerbit Kencana Prenada Group, Jl. Tandra Raya, No 23 Rawamangun, Jakarta 13220.
- Sutrisno, E. (2017). Manajemen Sumber Daya Manusia. Kencana, Jakarta.
- T. Hani Handoko, (2013). Manajemen, edisi 2, BPFE, Yogyakarta.

## PROFIL PENULIS



**Denni Sipahutar S.E, M.M**, lahir di Medan, pada tanggal 17 Maret 1994. Merupakan anak kedua dari tiga bersaudara. Anak dari Bapak Amiruddin dan Ibu Fariddah. Menamatkan pendidikan S1 pada Program Studi Manajemen. Dan sedang melanjutkan pendidikan S2 pada Gelar Magister Manajemen pada Program Pascasarjana Universitas

Darma Agung Medan. Penulis merupakan pegawai di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Sumatera Utara Kementerian Pekerjaan Umum dan Perumahan Rakyat selama lebih 25 tahun. di Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Bina Karya Tebing Tinggi Program Studi Manajemen S-1 (Strata Satu) dan S-2 (Strata Dua) Magister Manajemen pada Universitas Darma Agung Medan Provinsi Sumatera Utara penulis bekerja pada mulai Tahun 1999 s/d Tahun 2008 Sebagai Pegawai Honorer selama 10 Tahun dan Puji Tuhan pada Tahun 2009 Diangkat Menjadi Pegawai Negeri Sipil sampai dengan Sekarang 15 Tahun sehingga masa kerja sampai dengan saat ini 25 Tahun , Jabatan saat ini Bendahara Pengeluaran Pembantu / Jabatan Fungsional (Jafung) Pranata Keuangan APBN Mahir di Balai Besar Pelaksanaan Jalan Nasional Sumatera Utara.

# MANAJEMEN SUMBER DAYA MANUSIA KONTEMPORER: STRATEGI PENINGKATAN KUALITAS BERBASIS SKILL DAN MOTIVASI

Manajemen sumber daya telah menjadi pendekatan yang meresap dan berpengaruh ke berbagai ekonomi. Deskripsi asli dari Amerika awal 1980-an telah dipopulerkan dan diserap dalam berbagai pengaturan ekonomi. Hanya Sedikit ekonomi utama dimana sifat manajemen sumber daya manusia, termasuk sumbernya, operasi dan filisofinya, tidak dibahas secara aktif. Akibatnya, analisis dan evaluasi SDM telah menjadi tema utama dalam literature akademis, kebijakan dan praktisi. SDM dan perdebatan seputar arti istilah dan dampak konsep terus berlanjut. Ketika SDM pertama kali muncul di Inggris, sebagian besar analisis dan diskusi yang merupakan perdebatan SDM hari ini belum terungkap. Beberapa studi awal non serikat pekerja baru saja mulai terlihat terang, sedangkan peran SDM dalam mengubah dan menambah nilai kineja organisasi , hubungan antara paket SDM dan kinerja bisnis , peran kontrak psikologis dalam mendapatkan persetujuan karyawan dan perubahan yang lebih luas dalam infrastruktur hubungan kerja



Penerbit  
PT. Radja Intercontinental Publishing  
Jl. Cempaka Putih, Sp. Tiga Blang Rayeuk,  
Dsn. Angsana, Kota Lhokseumawe

[www.radjapublika.org](http://www.radjapublika.org)

ISBN 978-623-88895-7-0

