

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian ini dilakukan tidak terlepas dengan menggunakan hasil penelitian sebelumnya sebagai bahan referensi. Hasil penelitian yang dijadikan sebagai bahan perbandingan masih saling berkaitan dengan penelitian yang merupakan Analisis Komparatif atau menggunakan variabel Kinerja. Beberapa penelitian yang mendasari penelitian ini adalah:

1. Studi Komparatif Kinerja Karyawan Bersertifikat Kompetensi dan Tidak Bersertifikat Kompetensi di Grand Zuri Hotel Jababeka (Diah Permatasari pada tahun 2018). Penelitian ini mempunyai tujuan untuk membandingkan kinerja karyawan bersertifikat kompetensi dan tidak bersertifikat kompetensi di Grand Zuri Hotel Jababeka. Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan metode deskriptif komparatif dan menggunakan teknik pengambilan sampel *total sampling*. Hasil dari penelitian ini memberitahukan terdapat adanya perbedaan yang signifikan antara kinerja karyawan bersertifikat kompetensi dan tidak bersertifikat kompetensi di Grand Zuri Hotel Jababeka.
2. Uji Komparasi Konsumen Pembeli Kopi ABC Susu dan Torabika Susu (Ika Oktavianti Paramita pada tahun 2014). Penelitian memiliki tujuan untuk memahami ada atau tidaknya perbedaan dalam memilih kopi merk ABC atau Torabika dengan menggunakan indikator komposisi, rasa, aroma, dan warna. Teknik pengambilan sampel ini menggunakan *purposive random*

sampling accidental. Hasil dari penelitian ini dapat menunjukkan bahwa terdapat perbedaan yang signifikan terhadap pembeli kopi ABC Susu dan kopi Torabika Susu.

3. Analisis Perbandingan Kinerja Karyawan di PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) (Persero) Wilayah Nusa Tenggara Barat (Studi Kasus pada Rayon Ampenan dan Rayon Cakranegara) (Marlina Fujiana, H. Zainal Abidin). Penelitian dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan yang signifikan antara kinerja Rayon Ampenan dan Rayon cakranegara. Penelitian ini merupakan penelitiann kuantitatif komparatif yang cara pengumpulan datanya yaitu melakukan wawancara dengan karyawannya dan dilakukan dokumentasi serta dilakukan uji beda (*t-test*). Hasil dari penelitian ini dapat membuktikan jika tidak ada perbedaan yang signifikan antara kinerja Rayon Ampenan dan Rayon Cakranegara.

2.2 Landasan Teori

2.2.1 Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia membawa tugas dan peran yang sangat penting bagi suatu perusahaan. Sumber daya manusia memiliki banyak potensi yang dapat dimanfaatkan dengan tepat untuk keberhasilan perusahaan itu sendiri. Dengan tidak adanya sumber daya manusia yang berkompeten, suatu perusahaan akan sulit untuk menjalankan rencananya dalam menggapai tujuan yaitu untuk memenuhi kebutuhan konsumennya.

Pengertian Sumber Daya Manusia menurut Kasmir (2016:3) sumber daya manusia merupakan sebuah mesin dari semua kegiatan perusahaan. Menurut

Hasibuan (2003:224) sumber daya manusia merupakan keterpaduan dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki oleh setiap individu. Sedangkan menurut Benjamin Bukit (2017:2) Sumber daya manusia merupakan suatu peluang yang melekat pada diri seseorang untuk memenuhi tugasnya sebagai makhluk sosial yang dapat mengendalikan dirinya sendiri dengan baik, serta semua peluang yang ada pada alam untuk tercapainya kemakmuran hidup dalam formasi yang proposional dan berkelanjutan. Pada pengertian praktis sehari-hari, sumber daya manusia juga dapat dipahami sebagai suatu bagian terpenting dan menyeluruh dari sistem yang membangun suatu organisasi.

Berdasarkan beberapa definisi sumber daya manusia di atas, dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah suatu individu dalam organisasi yang memiliki potensi besar untuk merencanakan dan melaksanakan kegiatan yang dapat mendukung pelaksanaan kegiatan untuk mencapai tujuannya.

Pengelolaan dan pengendalian sumber daya manusia harus diatur dan dikendalikan oleh seorang manajer perusahaan dalam suatu proses manajemen personalia. Menurut Kasmir (2019:6) Manajemen sumber daya manusia merupakan teknik pembentukan manusia, melalui perancangan, pengerahan masalah ketenaga kerjaan,..pemilihan, penyuluhan, pengembangan, pemberian balas jasa oleh perusahaan, jenjang karier, keselamatan serta menjaga hubungan kemitraan sampai dengan berakhirnya kontrak kerja antara perusahaan dan karyawan guna mencapai...rencana yang telah ditetapkan perusahaan dan meningkatkan kesejahteraan *stakeholders*.

Menurut Edy Sutrisno (2009:6) manajemen sumber daya manusia adalah

suatu tindakan merencanakan, merekrut, mengembangkan, mempertahankan, serta penerapan SDM untuk mendapatkan tujuan individu maupun organisasi. Sedangkan menurut Dessler (2016:4) MSDM merupakan metode untuk merekrut, membentuk karyawan, mengevaluasi, dan memberi penghargaan atau balas jasa kepada karyawan, serta untuk menjaga relasi hubungan kerja, keselamatan para karyawan serta tindakan yang berhubungan dengan keadilan.

Proses pengelolaan sumber daya manusia perlu dijalankan untuk meyakinkan bahwa seluruh SDM yang ada telah berjalan sesuai dengan tujuan perusahaan melalui fungsi MSDM menurut Kasmir yang terdiri dari:

a. Analisis Jabatan (*Job Analysis*)

Kegiatan yang menghimpun beragam informasi seperti tugas, tanggung jawab, skill untuk kebutuhan suatu pekerjaan. *Job analysis* dirancang agar selaras dengan posisi atau jabatan yang ada pada dalam struktur organisasi perusahaan tersebut.

b. Perencanaan Sumber Daya Manusia (*Human Resource Planning*)

Suatu proses yang memiliki sifat sistematis dengan menempatkan individu selaku karyawan ke dalam posisi yang telah..disediakan oleh perusahaan. Dilakukan untuk merencanakan berapa banyak sumber daya yang dibutuhkan dan kualitas yang harus disediakan oleh perusahaan baik untuk sekarang maupun di masa yang akan datang.

c. Penarikan Pegawai (*Recruitment*)

Suatu rangkaian kegiatan yang selalu dilaksanakan oleh perusahaan yang memiliki tujuan untuk menemukan sumber daya manusia yang

mempunyai kualitas baik dan setia terhadap perusahaan.

d. Seleksi (*Selection*)

Seleksi merupakan kegiatan menyeleksi pegawai yang memenuhi kualifikasi tertentu yang telah ditentukan, sehingga menghasilkan sejumlah tenaga kerja yang diinginkan dan dibutuhkan perusahaan.

e. Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*)

Merupakan kegiatan yang diselenggarakan oleh perusahaan untuk mengetahui dan meningkatkan keterampilan pegawai, baik melalui pendidikan, promosi, dan rotasi pekerjaan, sehingga karyawan memiliki kompetensi yang lebih dan perusahaan dapat menempatkan karyawan sesuai dengan keterampilannya.

f. Evaluasi Kinerja (*Performance Evaluation*)

Penilaian atas perilaku dan hasil kinerja agar perusahaan dapat menentukan apakah karyawan tersebut telah memenuhi persyaratan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

g. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa atau bonus yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan. Kompensasi diberikan berdasarkan kinerja melalui penilaian kerja. Kompensasi dapat berupa keuangan maupun non keuangan.

h. Jenjang Karir (*Career Path*)

Karir dilakukan secara transparan dan jelas oleh perusahaan kepada karyawannya. Karir harus dilakukan mulai dari jenjang yang paling rendah hingga paling tinggi. Karir dapat ditingkatkan (promosi),

diturunkan (demosi), atau dirotasi.

i. Keselamatan dan Kesehatan (*Safety and Health*)

Pelaku usaha harus menjaga kesehatan dan keselamatan karyawannya dalam menjalankan aktivitas kerja, yang dapat dilakukan dengan cara memberikan peraturan, serta pelayanan fasilitas kesehatan yang memadai.

j. Hubungan Industrial (*Industrial Relation*)

Fungsi MSDM dalam hubungan industrial yaitu berfokus untuk menghubungkan kepentingan dan kemauan antara kedua pihak yaitu karyawan dan manajemen. Hubungan industrial ini dilakukan karena memiliki tujuan untuk menyamaratakan antara hak dan kewajiban pada masing-masing pihak.

k. Pemutusan Hubungan Kerja (*Separation*)

PHK dapat terjadi karena berbagai alasan seperti pensiun, pemutusan kerja karena alasan pribadi dan pemberhentian hubungan kerja yang dilakukan perusahaan karena melakukan kesalahan. Perusahaan berkewajiban untuk memenuhi hak-hak pekerja yang putus hubungan kerja, seperti uang pension atau uang bonus.

2.2.2 Kinerja

2.2.2.1 Pengertian Kinerja

Kasmir dalam bukunya (2019:182) mengartikan bahwa kinerja sebagai hasil kerja dan perilaku kerja yang telah berhasil dicapai ketika menjalankan

perannya sebagai karyawan dan tanggung jawab yang telah diturunkan oleh perusahaan dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun.

Colquit mengutarakan Performance “*the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment*” yang berarti kinerja merupakan nilai-nilai perilaku pegawai yang berpengaruh baik secara positif maupun negatif terhadap pencapaian tujuan organisasional.

Menurut Robbins dalam Kasmir (2019:183) kinerja karyawan merupakan fungsi dari hubungan antara *ability* (A), motivasi (M), dan *opportunity* (O) ; yaitu $kinerja = f(A \times M \times O)$, yang artinya kinerja merupakan fungsi dari kesanggupan, motivasi, dan kesempatan pada adanya peluang.

Sedangkan Judith A. Hale menjelaskan bahwa kinerja sebagai “*doing meaningful work in effective and efficient ways*” yang memiliki arti melaksanakan tugas dengan cara yang efektif dan efisien.

Dari beberapa definsi diatas mengenai kinerja dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja sebagai interaksi dari kemampuan, motivasi, dan peluang yang dilakukan dengan cara yang efektif dan efisien dalam pemenuhan tujuan organisasi.

2.2.2.2 Jenis Kinerja

Dalam bukunya, Kasmir menjelaskan bahwa jenis kinerja dibagi menjadi 2 yaitu:

a. **Kinerja Individu**

Kinerja individu merupakan hasil kinerja yang dilakukan oleh seorang

karyawan dalam bentuk tindakan, prestasi, atau kemampuan dalam menjalankan tugasnya dengan baik. Kinerja karyawan juga mendukung kinerja organisasi agar berjalan dengan baik.

b. Kinerja Organisasi

Kinerja organisasi merupakan kinerja perusahaan secara keseluruhan, sebagai pencapaian atas hasil kerja atau tujuan dari organisasi. Menurut Siswoyo (2018:19) kinerja organisasi merupakan akumulasi kinerja dari unit-unit yang ada di dalam suatu organisasi.

2.2.2.3 Faktor-Faktor yang Memengaruhi Kinerja

Menurut Armstrong dan Baron dalam Ahmad 2014, terdapat 5 faktor yang mempengaruhi kinerja yaitu:

a. Faktor Individu (*Personal Factors*)

Baik buruknya hasil kinerja dipengaruhi oleh karakteristik individu yang seperti kompetensi, kemampuan menyelesaikan tugas, pengetahuan, sikap terhadap kerja, dan motivasi. Karakteristik individu mempengaruhi kinerja karena setiap karyawan benar-benar berkontribusi pada aktivitas suatu organisasi.

b. Faktor Kepemimpinan (*Leadership Factors*)

Gaya kepemimpinan yang terbuka dan demokratis membawa kenyamanan pada lingkungan organisasi, sehingga dapat menunjang kinerja yang dihasilkan oleh para karyawannya.

c. Faktor Tim Kerja (*Team Factors*)

Kerjasama yang sukses dilakukan antar-karyawan dalam tim maupun

antar tim dalam suatu organisasi dapat meningkatkan motivasi kerja dari setiap individu karyawan, sehingga karyawan melakukan yang terbaik, dan menghasilkan yang baik.

d. Faktor Sistem Organisasi (*System Factors*)

Suatu organisasi tentu memiliki sebuah sistem yang terdiri atas divisi atau tim yang saling berhubungan. Keberhasilan pada salah satu divisi akan mempengaruhi keberhasilan divisi yang lain.

e. Faktor Situasi/Konteks (*Contextual/Situational Factors*)

Faktor situasi merupakan factor eksternal yang tidak dapat dikendalikan oleh organisasi, tetapi dapat mempengaruhi efektivitas organisasi, seperti situasi ekonomi, politik, budaya, dan teknologi. Apabila perusahaan mengalami situasi-situasi tersebut baik, maka memungkinkan kinerja yang dihasilkan akan baik pula.

2.2.2.4 Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja biasanya dilaksanakan oleh seorang manajer secara periodik dalam jangka waktu tertentu. Menurut Kasmir (2019:184) penilaian kinerja merupakan tinjauan dan evaluasi secara berkala untuk memantau dan mengevaluasi kinerja individu sebagai dasar yang dapat memperlihatkan prestasi kerja karyawan dan berguna dalam suatu hal pemberian balas jasa dan peningkatan karir karyawan.

Menurut Dessler, penilaian kerja merupakan suatu proses yang menetapkan sistematis standar kerja, memperkirakan kinerja karyawan saat ini dan memberi imbalan pada karyawan dengan tujuan untuk memberikan semangat

kepada..karyawan dan membuang kinerja yang buruk atau meningkatkan kinerja yang telah dinilai baik.

Berdasarkan beberapa definisi mengenai penilaian kinerja diatas, maka dapat diberi kesimpulan bahwa penilaian terhadap hasil kerja karyawan adalah suatu proses yang dilakukan secara berkala untuk mengukur kinerja suatu individu (karyawan) apakah searah dengan penetapan standar kerja perusahaan sebagai dasar perbaikan dan pengembangan kinerja, serta pemberian kompensasi.

2.2.2.5 Tujuan Penilaian Kinerja

Tujuan dari penilaian kinerja menurut Kasmir adalah sebagai berikut:

a. Memperbaiki kualitas pekerjaan

Penilaian pada kinerja karyawan dilakukan manajemen guna untuk mengetahui informasi letak kekurangan dan teknik kerja yang dilakukan bertujuan untuk dilakukannya perbaikan teknik kerja dan karyawan.

b. Keputusan penempatan

Hasil penilaian kinerja karyawan yang kurang baik memungkinkan untuk dilakukan pemindahan karyawan ke unit lain yang kompetensinya lebih dikuasai oleh karyawan tersebut.

c. Perencanaan dan pengembangan karir karyawan

Berdasarkan hasil evaluasi kerja tersebut digunakan untuk menentukan karir seseorang.

d. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Penilaian kinerja dapat digunakan untuk mempelajari lebih lanjut mengenai karyawan dengan keterampilan dan keahlian yang rendah untuk

melihat pelatihan apa yang dibutuhkan karyawan untuk meningkatkan kinerjanya.

e. Penyesuaian kompensasi

Karyawan yang memiliki kinerja baik akan dipertimbangkan untuk penyesuaian kompensasi seperti kenaikan upah pokok, hadiah , insentif, tunjangan, atau kesejahteraan lainnya.

f. Inventori kompetensi pegawai

Dengan adanya penilaian kinerja, perusahaan akan mendapatkan informasi mengenai kompetensi, keterampilan, dan potensi karyawan yang dapat digunakan untuk melaksanakan pengalihan atau peningkatan karier maupun mutasi atau rotasi karyawan.

g. Kesempatan kerja adil

Dengan adanya evaluasi yang dilakukan oleh suatu perusahaan, diharapkan agar karyawan merasa berhak memiliki kesempatan yang sama untuk menyelesaikan tugasnya dengan baik.

h. Komunikasi efektif anatar atasan dan bawahan

Hasil penilaian kerja dapat dilakukan guna untuk mengukur sebuah efektivitas komunikasi antara atasan dan bawahan. Komunikasi yang baik dapat membawa hasil kinerja yang baik juga.

i. Budaya kerja

Penilaian kinerja menciptakan adanya budaya kerja yang menghargai kualitas kerja.

j. Menerapkan sebuah sanksi

Penilaian pada kinerja karyawan dapat digunakan oleh suatu perusahaan untuk memberikan teguran kepada karyawan yang berkinerja buruk.

2.2.2.6 Asas-Asas Penilaian Kinerja

Dalam bukunya, Kasmir menyebutkan bahwa terdapat 3 (tiga) asas dalam penilaian kinerja, yaitu:

a. Secara Objektif

Penilaian kinerja harus dijalankan dengan apa adanya sesuai dengan tolak ukur yang telah diputuskan oleh perusahaan tanpa terpengaruh oleh hal-hal lain. Penilaian kinerja secara objektif biasanya dilakukan secara:

- 1) Realistis, mengavaluasi setiap tindakan yang telah di lalui secara nyata
- 2) Terukur, yang memiliki arti setiap pekerjaan yang telah diserahkan oleh perusahaan kepada karyawannya dapat memakai standar yang telah ditetapkan perusahaan untuk mencapai kinerja yang maksimal.
- 3) Menantang, dapat diartikan setiap tugas yang telah diturunkan perusahaan dapat memberikan motivasi kepada karyawannya untuk bekerja dengan baik.
- 4) Berdasarkan skala prioritas, yang mana ketika menyelesaikan suatu pekerjaan dapat dilakukan dengan menyusun sebuah rencana atau rincian terlebih dahulu mengenai pekerjaan yang berstatus prioritas akan diselesaikan terlebih dahulu, kemudian apa yang harus dikerjakan setelahnya.

b. Secara Adil

Dalam mengevaluasi, setiap karyawan harus diberikan kesempatan yang

sama agar tidak menimbulkan rasa iri antar karyawan. Keadilan dapat dijalankan berdasarkan;

- 1) Pembagian kerja diselaraskan dengan jabatan dan kualifikasi yang dimiliki
- 2) Evaluasi didasarkan pada bagaimana keikutsertaan pegawai terhadap kesuksesan tim kerjanya atau organisasi.
- 3) Penilaian akan dilakukan secara faktual dengan menggunakan suatu data dan informasi yang telah tersedia..
- 4) Pemberian imbalan berlandaskan pada keturusterataan dan keterampilan karyawan dalam menyelesaikan kewajibannya.

c. Secara Transparan

Keterbukaan memberikan nilai harus ada dalam melakukan sistem penilaian maupun pemberian hasil penilaian. Berikut adalah penerapan keterbukaan dalam penilaian kinerja karyawan:

1. Adanya parameter dan sumber data yang digunakan untuk mengukur kinerja, misalnya klasifikasi penilaian, bobot nilai dan yang memberikan nilai.
2. Melaporkan secara terbuka hasil evaluasi.
3. Pemberian imbalan atas prestasi yang dihasilkan harus jelas, agar tidak menimbulkan kecurigaan karyawan.

2.2.2.7 Dimensi Kinerja

Berikut indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan menurut Kasmir (2019:108)

a. Kualitas (Mutu)

Kualitas merupakan ukuran seberapa besar proses atau hasil dari melaksanakan suatu kegiatan menuju hasil kesempurnaan. Semakin menuju ke arah sempurna maka kinerja dianggap akan semakin baik, jika kualitas kerja yang dihasilkan kurang baik, maka perusahaan akan menganggap kinerjanya buruk.

b. Kuantitas (Jumlah)

Kuantitas merupakan suatu hasil berupa output yang dapat ditandai dengan bentuk satuan mata uang, jumlah unit yang diproduksi, atau jumlah siklus operasional yang terselesaikan. Pencapaian jumlah yang disyaratkan adalah total yang memenuhi sasaran atau melebihi tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan sebelumnya. Jika pencapaian kuantitas kurang dari yang diharapkan perusahaan, maka kinerjanya dianggap kurang baik.

c. Waktu (Jangka Waktu)

Beberapa jenis pekerjaan pada bidang tertentu perusahaan memberikan karyawannya batasan waktu dalam menyelesaikan pekerjaan. Ketepatan waktu berarti suatu kegiatan tersebut dapat diselesaikan, atau suatu hasil produksi dapat dicapai sesuai target dalam jangka waktu tertentu. Untuk jenis pekerjaan tertentu, makin cepat suatu pekerjaan diselesaikan, maka main baik kinerjanya.

d. Penekanan Biaya

Biaya yang timbul untuk setiap aktivitas bisnis ditetapkan sebelum dimulainya operasi perusahaan. Artinya perusahaan dengan demikian

menjadikan patokan agar tidak melebihi dari kapasitas yang sudah dianggarkan. Apabila biaya yang dikeluarkan perusahaan melebihi yang sudah ditetapkan, maka hal ini dianggap sebagai pemborosan dan kinerjanya dianggap kurang baik.

e. Pengawasan

Setiap kegiatan pekerjaan diperlukan kontrol oleh perusahaan sehingga meminimalisir penyimpangan dari yang telah diputuskan. Dengan dilakukan tindakan mengontrol oleh perusahaan, karyawan akan lebih memiliki rasa tanggung jawab atas tugas yang telah diberikan dan jika terjadi hal yang menyimpang perusahaan akan dengan mudah untuk dilakukannya sebuah perubahan dan melakukan revisi secepatnya.

f. Hubungan antar Karyawan

Hubungan antar karyawan dapat digunakan sebagai ukuran apakah seorang karyawan dapat dengan baik menumbuhkan sikap saling menghargai antar karyawan, memiliki niat yang baik, dan memiliki rasa kerjasama yang kuat antara individu satu dengan yang lainnya. Hubungan yang baik antara karyawan akan mewujudkan suasana kerja yang menyenangkan dan kerjasama yang menguntungkan.

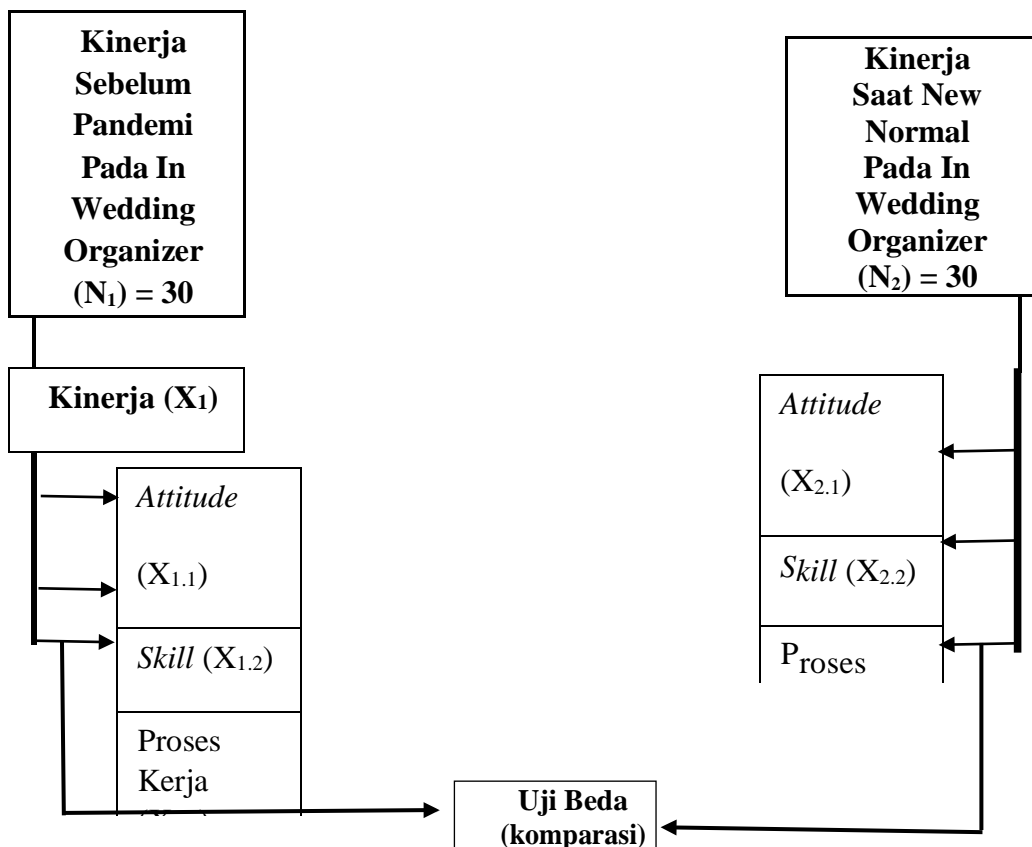
2.2.2.8 Manfaat Kinerja

Dalam manajemen Sumber Daya Manusia memiliki pemahaman yang sama bahwa penilaian karyawan ini merupakan bagian yang penting. Bagi perusahaan penilai karyawan memiliki peran sebagai umpan dalam beragam hal seperti kemampuan, keunggulan, kesulitan dan peluang yang memiliki manfaat

untuk menetapkan suatu tujuan, rancangan dan peningkatan karir.

Bagi perusahaan sendiri, hasil evaluasi karyawan sangat berguna dan dinilai penting karena ketika menentukan sebuah keputusan mengenai beragam hal, seperti keperluan program pendidikan dan pelatihan, pemilahan, peletakan, dan melakukan promosi jabatan, memberikan balas jasa dan beragam dari segi lainnya proses dari manajemen secara efektif

2.3 Kerangka Berpikir



2.4 Hipotesis

Terdapat perbedaan yang tidak signifikan antara kinerja karyawan In Wedding Organizer cabang pusat Gresik sebelum pandemi dan pada saat new

normal.