

MENEMPATKAN SUMBERDAYA MANUSIA SEBAGAI *HUMAN CAPITAL***Panti Ryani**Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Dahani Dahanai
Jalan Cut Nyak Dien No. 09 A Buntok

Abstract: Human resources is a process of utilizing human beings as human labor, so that the potential physical and psychological function has a maximum for the attainment of organizational goals (agency). Objectives of human resource management is to establish policies for the organization can improve the contribution or other roles. Human capital is the knowledge, skills, and abilities that can be used to generate professional services. HC reflects the collective ability of firms to produce the best solutions based on knowledge. The role of human capital in building a strong organization, including: strategic management of human resources, management of transformation and change, management of firm infrastructure, management of employee contribution. Human capital is not positioned like a machine, so as if human beings with machines, human capital can actually help decision makers to focus on human development with emphasis on investments in education (including training) in order to improve the quality of the organization as a part of nation building.

Kata kunci: sumber daya manusia, *human capital*

PENDAHULUAN

Seiring berkembangnya era ekonomi baru, berkembang pula budaya yang menitik-beratkan pada *bottom line* yang mengandung arti bahwa laba hari ini bukan laba jangka panjang, sehingga ketika menghadapi masalah maka perusahaan perlu mengambil tindakan cepat dan menentukan.

Mempertahankan pekerja pada saat perusahaan bermasalah, saat ini, dipandang sebagai tindakan lemah hati dan rendah pikiran. Oleh karena itu, memiliki "pekerja tetap" dianggap merugikan dibandingkan dengan *outsourcing*, sehingga pekerja tidak lebih dari sebuah obyek sewa pelengkap produksi. Lebih jauh lagi, telah muncul idiom baru yang berbunyi "pecat karyawan anda begitu tidak dibutuhkan lagi, karena mereka selalu bisa disewa lagi nanti saat diperlukan".

Disamping itu menahan pekerja yang ingin keluar dari perusahaan juga dianggap sebagai akan membuat "besar kepala" seorang pekerja, sehingga muncul idiom yang berbunyi "biarkan satu pekerja anda pergi, karena

masih ada seribu lamaran dengan gaji yang lebih rendah akan datang menggantikan".

Akan tetapi, bagi perusahaan yang ingin menjadi sebuah perusahaan jangka panjang dan bertahan dari masa ke masa, maka tindakan diatas adalah merupakan sebuah tindakan melemahkan pembangunan loyalitas Sumber Daya Manusia (SDM). Tindakan tersebut akan menyebabkan tingginya *cost of employee turnover*. SDM adalah faktor sentral dalam suatu organisasi.

Apapun bentuk serta tujuannya, organisasi dibuat berdasarkan berbagai visi untuk kepentingan manusia dan dalam pelaksanaan misinya dikelola dan diurus oleh manusia. Jadi, manusia merupakan faktor strategis dalam semua kegiatan institusi/organisasi. Selanjutnya, Manajemen SDM (MSDM) berarti mengatur, mengurus SDM berdasarkan visi perusahaan agar tujuan organisasi dapat dicapai secara optimal.

Peran SDM bagi sebuah perusahaan yang ingin berumur panjang merupakan suatu hal strategis. Oleh karena itu, untuk menanganinya SDM yang handal harus dilakukan seba-

gai *human capital*. Para manajer harus mengaitkan pelaksanaan MSDM dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan inovasi dan fleksibilitas. Peran strategis SDM dalam organisasi bisnis dapat dielaborasi dari segi teori sumber daya.

Fungsi perusahaan adalah mengerahkan seluruh sumber daya atau kemampuan internal untuk menghadapi kepentingan pasar sebagai faktor eksternal utama. Sumber daya sebagaimana disebutkan di atas, adalah SDM strategis yang memberikan nilai tambah (*added value*) sebagai tolok ukur keberhasilan bisnis. Kemampuan SDM ini merupakan *competitive advantage* dari perusahaan. Dengan demikian, dari segi sumber daya, strategi bisnis adalah mendapatkan *added value* yang maksimum yang dapat mengoptimalkan *competitive advantage*.

Adanya SDM ekspertis: manajer strategis (*strategic managers*) dan SDM yang handal yang menyumbang dalam menghasilkan *added value* tersebut merupakan *value added* perusahaan. *Value added* adalah SDM strategis yang menjadi bagian dari *human capital* perusahaan.

Manajemen sekarang telah banyak berubah dari keadaan 20-30 tahun lampau, di mana *human capital* menggantikan mesin-mesin sebagai basis keberhasilan kebanyakan perusahaan. Drucker (1998), pakar manajemen terkenal bahkan mengemukakan bahwa tantangan bagi para manajer sekarang adalah tenaga kerja kini cenderung tak dapat diatur seperti tenaga kerja generasi yang lalu.

Titik berat pekerjaan kini bergerak sangat cepat dari tenaga manual dan *clerical* ke *knowledge-worker* yang menolak menerima perintah (komando) ala militer, sebagaimana cara yang diadopsi oleh dunia bisnis 100 tahun yang lalu. Kecenderungan yang kini berlangsung adalah, angkatan kerja dituntut memiliki pengetahuan baru (*knowledge-intensive, high tech-knowledgeable*), *high tech-knowledgeable* yang sesuai dinamika perubahan yang tengah berlangsung.

Tenaga kerja di sektor jasa di negara maju (kini sekitar 70 persen) dari tahun ke tahun semakin meningkat, dan tenaga paruh waktu

(*part-timer*) juga semakin meningkat. Pola yang berubah ini menuntut "pengetahuan" baru dan "cara penanganan" (manajemen) yang baru. Moskowitz and Warwickb (1996) berpendapat, bahwa *Human capital* yang mengacu kepada pengetahuan, pendidikan, latihan, keahlian, dan ekspertis tenaga kerja perusahaan kini menjadi sangat penting, dibandingkan dengan waktu-waktu lampau.

Malcolm Baldrige, menyatakan bahwa penanganan SDM sebagai *Human Capital* telah berhasil jika MSDM sudah merencanakan penerapan dan integrasi pertumbuhan karyawan secara penuh, mencakup program pelatihan, alur pengembangan karier, penilaian/proses kesadaran pribadi, kompensasi, pemberian wewenang, dan hasil terukur.

Disamping itu manajemen senior dan madya terlibat secara penuh dan mendukung serta turut berlatih bersama untuk membangun perkembangan organisasi dan karyawan. Semua personalia dalam organisasi sudah merasakan bekerja dalam kelompok (bukan hanya sebagai individu). Setiap unit kerja sudah menguasai karyawan mereka melalui kelompok fungsional dan pembagian informasi yang sesuai dengan fungsi masing-masing.

Perusahaan sebagai organisasi telah mempunyai suatu rencana menyeluruh dan secara penuh terhadap pengembangan sumber daya manusia dengan memberikan pengakuan dan penghargaan terhadap peningkatan kualitas secara penuh, serta setiap karyawan mendapatkan *reward* untuk setiap prestasi, sehingga mampu meningkatkan kinerja karyawan itu sendiri.

Kajian teori yang mendukung tulisan ini diambil dari beberapa referensi yang erat kaitan dengan topik yang ada.

Human resources management (HRM) is the effective management of people at work HRM examines what can or should be done to make working people more productive and satisfied. Human resources management (HRM) consists of numerous activities including: (a) equal employment opportunity (EEO) compliance; (b) job analysis; (c) human resources planning; (d) employment recruitment, selection, movition, and orientation; (e) performance evaluation and compen-

sation; (f) training and development; (g) labor relation; (h) safety, health, and wellness (Ivancevich, 2007).

Raymond mengatakan *human resources management is a major contributor to the success of an enterprise because it is in a key position to affect customers, business results and ultimately share holder value* (Stone, 2005).

HRD atau yang sering dipanjangkan menjadi *Human Resources Department*, bertanggung jawab terhadap pengelolaan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi. Kami percaya bahwa pengelolaan dari sumber daya manusia yang ideal dalam organisasi memiliki 8 (delapan) aspek/pilar; dimulai dari Seleksi dan Rekrutmen, Pelatihan dan Pengembangan (*Training and Development*), *Compensation and Benefit* (*Compensation and Benefit*), Manajemen Kinerja (*Performance Management*), Perencanaan Karir (*Career Planning*), Hubungan Karyawan (*Employee Relations*), *Separation Management*, dan *Personnel Administration and HRIS* (Ivancevich, 2007). Masing-masing pilar inilah yang akan menopang kinerja fungsi HR dalam organisasi untuk dapat menghasilkan sumber daya manusia berkualitas untuk menjawab kebutuhan bisnis dalam organisasi.

Seleksi dan rekrutmen bertanggung jawab untuk menjawab kebutuhan karyawan melalui penerimaan karyawan hingga penempatan para karyawan baru tersebut di posisi-posisi yang tepat. Kami percaya, agar dapat menjalankan fungsinya dengan baik (menempatkan orang yang tepat di posisi yang tepat), maka biasanya fungsi ini sudah memiliki *success profile* sebagai acuan yang membantu menyeleksi kandidat yang sesuai. Sedangkan untuk metode seleksi, biasanya sangat bervariasi, mulai dari *psikotest*, *interview*, *skill test*, referensi maupun *assessment center*.

Training dan development memiliki fungsi yang menjaga kualitas sumber daya manusia dalam organisasi melalui berbagai aktivitas pelatihan, pendidikan dan pengembangan sebagai upaya peningkatan kemampuan dan keterampilan kerja. Aktivitas ini dapat dilakukan secara internal maupun eksternal. Menurut survei DDI mengenai *Lea-*

dership Forecast 2005 s.d. 2006, beberapa metode pengembangan yang populer saat ini adalah *on-the-job training* dan *coaching disussul training*.

Compensation and Benefit berfungsi untuk menyusun strategi hingga implementasi atas seluruh kompensasi yang diterimakan kepada karyawan yang mengacu pada kondisi pasar.

Penilaian kinerja merupakan upaya monitoring kesenjangan antara standard kinerja yang diharapkan dengan aktual kinerja yang ditunjukkan. Pilar *performance management* bertanggung jawab untuk merancang sistem hingga implementasi penilaian kinerja para karyawan hingga laras dengan objectif yang harus dicapai oleh organisasi. Saat ini kami melihat berbagai strategi/metode/sistem penilaian kinerja, namun kami percaya bahwa tanpa eksekusi yang efektif maka strategi/metode/sistem yang sudah disusun akan menjadi sia-sia. Strategi penilaian kinerja yang ideal menurut kami harus dapat menjawab perkalian berikut ini:

Strategic Business Focus x Cascading Accountabilities x High Quality Interactions x Ensured Sustainability = Strategy Realized

Career Planning bertanggung jawab atas pengelolaan, perencanaan dan jenjang karir bagi seluruh anggota organisasi. Fungsi ini menjawab setiap karyawan memiliki jalur karir menurut tugas, tanggung jawab, dan kompetensi yang dia miliki. Mengacu kepada kondisi jangka panjang, karir setiap karyawan akan ditentukan oleh kelompok kerja dimana masing-masing karyawan bekerja (*vertical path*), namun dengan mempertimbangkan besarnya organisasi masing-masing, penyebaran karir dari setiap kelompok tidak dapat dihindarkan (*cross function career path*) atau bahkan berpindah dari satu kelompok ke kelompok lainnya (*horizontal career path*) (Walkr, 1985).

Employee Relation Management biasanya juga berfungsi sebagai internal PR bagi setiap kebutuhan karyawan terhadap informasi, kebijakan dan peraturan institusi. Fungsi ini juga penting untuk menggali input-input dari karyawan mengenai berbagai aspek dalam organisasi.

Separation Management adalah fungsi yang mengelola seluruh tindakan pemutusan hubungan kerja dalam organisasi banyak yang disebabkan karena *normal separation* (pensiun, habisnya masa kontrak, atau meninggal), *forced separation* (indisipliner, dan lain-lain), atau *early retirement* (pensiun sebelum masanya).

Personnel Administration yang biasa dikenal dengan personalia atau kekaryawanan adalah fungsi yang mendukung terlaksananya fungsi HR yang lain. Secara umum fungsi ini bertanggung jawab terhadap *Employee Database*, *Payroll* dan pembayaran benefit lainnya, pinjaman karyawan, absensi, pencatatan cuti tahunan.

Menurut Nawawi (2001) ada tiga pengertian sumber daya manusia yaitu:

1. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan).
2. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
3. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) didalam organisasi bisnis, yang dapat mewujudkan menjadi potensi nyata (*real*) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.

Berdasarkan pengertian tersebut dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia adalah suatu proses mendayagunakan manusia sebagai tenaga kerja secara manusiawi, agar potensi fisik dan psikis yang dimilikinya berfungsi maksimal bagi pencapaian tujuan organisasi (lembaga).

Disamping itu, manusia adalah makhluk Tuhan yang kompleks dan unik serta diciptakan dalam integrasi dua substansi yang tidak berdiri sendiri yaitu tubuh (fisik/jasmani) sebagai unsur materi, dan jiwa yang bersifat non materi. Hubungan kerja yang paling intensif dilingkungan organisasi adalah antara pemimpin dengan para pekerja (staf) yang ada dibawahnya. Hubungan kerja semakin penting artinya dalam usaha organisasi mewujudkan eksistensinya di lingkungan tugas yang lebih

luas dan kompetitif pada masa yang akan datang.

Sumber daya manusia adalah ujung tombak pelayanan, sangat diandalkan untuk memenuhi standar mutu yang diinginkan oleh wajib pajak dan wajib retribusi. Untuk mencapai standar mutu tersebut, maka harus diciptakan situasi yang mendukung pelayanan yang memuaskan wajib pajak dan wajib retribusi.

Upaya-upaya manusia itu bukan sesuatu yang statis, tetapi terus berkembang dan berubah, seiring dengan dinamika kehidupan manusia, yang berlangsung dalam kebersamaan sebagai suatu masyarakat. Oleh karena itu salah satu situasi yang mendukung adalah seluruh peraturan pengelolaan sumber daya manusia yang berdampak pada perlakuan yang sama kepada karyawan.

Pada dasarnya kebutuhan umum yang dituntut oleh manusia terdiri dari dua macam, yaitu kebutuhan material dan kebutuhan spritual. Pembagian kebutuhan seperti ini terlalu umum untuk dijadikan pedoman dalam memotivasi bawahan. Oleh karena itu, Maslow (dalam Siagian, 1981) menyebutkan lima tingkatan kebutuhan manusia, yang secara umum dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Kebutuhan Fisiologis (*Physiological Needs*), yang termasuk dalam kebutuhan ini, misalnya sandang, pangan, papan, dan tempat berlindung. Kebutuhan ini termasuk kebutuhan primer dan mendesak sifatnya. Untuk itu seorang pimpinan yang ingin insruksi dan perintahnya dilaksanakan hendaknya dapat memenuhi kebutuhan tersebut.
2. Kebutuhan Keamanan (*Safety Needs*), yang termasuk dalam kebutuhan ini, misalnya kebutuhan akan keamanan jiwa terutama dalam jam-jam kerja. Kebutuhan akan keamanan kantor ditempat kerja,
3. Kebutuhan social (*social Needs*), yang termasuk pada tingkatan kebutuhan ini, misalnya kebutuhan untuk dihormati, kebutuhan untuk bisa diterima dilingkungan kerja, keinginan untuk maju dan tidak ingin gagal, kebutuhan akan perasaan untuk turut serta memajukan organisasi.
4. Kebutuhan Prestise (*Esteem Needs*). Pada umumnya karyawan akan mempunyai

prestise setelah mempunyai prestasi. Dengan demikian prestasi karyawan perlu diperhatikan oleh pimpinan organisasi. Biasanya, karyawan yang telah mempunyai prestasi yang lebih tinggi akan terus berupaya untuk meningkatkan prestasinya secara maksimal.

5. Kebutuhan mempertinggi kapasitas kerja (*Self Actualization*). Setiap karyawan pasti ingin mengembangkan kapasitas kerjanya secara optimal, misalnya melalui pendidikan latihan, seminar, dan sebagainya. Kebutuhan-kebutuhan untuk mengembangkan kapasitas kerja tersebut perlu mendapatkan perhatian pimpinan.

Menurut Handoko (2000), manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan, baik tujuan individu maupun organisasi. Untuk itu manajemen sumber daya manusia perlu dikelola secara profesional dan baik agar dapat terwujudnya keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan perkembangan teknologi dan lingkungan serta kemampuan organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama suatu organisasi agar dapat berkembang secara produktif dan wajar.

Mondy dan Noe (1990) menyebutkan bahwa manajemen sumber daya manusia yaitu merupakan pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu pimpinan dari seluruh tingkatan terlihat dalam manajemen sumber daya manusia, khususnya dalam era fungsional tertentu, namun mereka bukanlah pimpinan sumber daya manusia.

Sedangkan pimpinan sumber daya manusia sesungguhnya bertanggungjawab untuk mengkoordinasikan seluruh manajemen sumber daya manusia pada seluruh fungsi yang ada sebagai usaha untuk mendukung organisasi dalam mencapai tujuannya. Selain itu tugas utama pimpinan bagian sumber daya manusia adalah meningkatkan kesesuaian antara individu dengan pekerjaan-pekerjaan yang ada. Kualitas kesesuaian ini berpengaruh terhadap kinerja, kepuasan dan perputaran karyawan.

Bagian sumber daya manusia yang baik seharusnya paham cara menggunakan survei sikap dan alat-alat umpan balik yang lain untuk menilai kepuasan karyawan terhadap pekerjaan dan organisasi tempat mereka bekerja. Bagian sumber daya manusia juga seharusnya menggunakan analisis jabatan (*job analysis*).

Analisis jabatan adalah alat untuk mendapatkan informasi deskripsi pekerjaan dari segi kualitas dan kuantitas. Deskripsi pekerjaan yang terbaru yang didasarkan pada analisis jabatan yang logis, sangatlah penting bagi proses seleksi, penilaian, pelatihan dan pengembangan karyawan yang tepat.

Menurut Dessler (1997) tanggungjawab manajemen sumber daya Manusia agar efektif pelaksanaannya dilakukan sebagai berikut: (a) menempatkan orang yang benar pada pekerjaan yang tepat; (b) memulai karyawan baru dalam organisasi (orientasi); (c) melatih karyawan untuk jabatan yang bagi mereka masih baru; (d) meningkatkan kinerja jabatan dari setiap orang; (e) mendapatkan kerja sama kreatif dan mengembangkan hubungan kerja sama yang mulus; (f) menginterpretasikan kebijakan dan prosedur organisasi; (g) mengendalikan biaya karyawan; (h) mengembangkan kemampuan dari setiap orang; (i) menciptakan dan mempertahankan semangat kerja organisasi; (j) melindungi kesehatan dan kondisi fisik karyawan.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari manajemen sumber daya manusia adalah menetapkan kebijaksanaan organisasi untuk dapat meningkatkan kontribusi atau peranan lain. Manajemen sumber daya manusia berusaha untuk meningkatkan efektivitas perusahaan melalui kebijaksanaan, prosedur dan metode yang digunakan untuk mengelola orang-orang dalam organisasi tersebut.

Menurut Nitisemito (1992, 9), pengertian manajemen adalah "suatu ilmu dan seni untuk mencapai tujuan melalui kegiatan orang lain". Hal ini berarti manajemen hanya dapat dilaksanakan bila dalam pencapaian tujuan tersebut tidak dilakukan oleh satu orang saja, melainkan melalui pengaturan kegiatan orang lain untuk melaksanakan pekerjaan yang dibu-

tuhkan. Untuk lebih menjelaskan pengertian tentang manajemen sumber daya manusia, penulis akan menguraikannya dari pendapat beberapa ahli, antara lain:

1. Menurut Newman dan Hodgetts (1998, 4), Human Resources Management (HRM) is the process by which organizations ensure the effective use of their associates in the pursuit of both organizational and individual goals". yang kurang lebih memiliki arti : Manajemen sumber daya manusia adalah suatu proses yang dilakukan suatu organisasi atau perusahaan untuk memastikan bahwa sumber daya manusia yang ada digunakan secara efektif dalam usaha mencapai tujuan organisasi atau perusahaan serta tujuan individu
2. Menurut Dessler (1997, 2), *Human resources management refers to the policies and practices one need to carry out the people or human resources aspects of a management job.* yang kurang lebih memiliki arti: Manajemen sumber daya manusia mengarah pada kebijakan dan tindakan yang dibutuhkan seseorang (manajer) untuk mengatur atau melaksanakan aspek sumber daya manusia dalam suatu tugas manajemen.

Jadi, manajemen sumber daya manusia merupakan manajemen yang menitikberatkan perhatiannya kepada faktor produksi manusia dengan segala kegiatannya untuk mencapai tujuan perusahaan. Sumber daya manusia merupakan investasi yang memegang peranan penting bagi perusahaan. Tanpa adanya sumber daya manusia, faktor produksi lain tidak dapat dijalankan dengan maksimal untuk mencapai tujuan perusahaan.

Human Capital Driver: (1) *the need to achieve the strategic goals of the organization;* (2) *the recognition that these goals can only be attained by the effective use of resources and that key resources is people, whose knowledge, skill and abilities create value and produce human capital and therefore competitive advantage;* (3) *An appreciation of the importance of understanding the factors that will create value through people;* (4) *the realization that to understand and apply these factor it is necessary to measure and assess*

the actual or potential impact of HR and business strategy on the outcomes of the measurements; (5) *the need to ensure that HR processes provide value for money* (Ingham, 2007).

Cardy mengatakan *Performance management is process of defining, measuring, appraising, providing feedback on, and improving performance* (Campbell dan Nelson, 2009). Dari pengertian tersebut dapat diuraikan bahwa Mengelola kinerja sebaiknya dilakukan secara kolaboratif dan kooperatif antara Karyawan, Pemimpin melalui pemahaman dan penjelasan kinerja dalam suatu kerangka kerja atas tujuan-tujuan terencana, standar dan kompetensi yang disetujui bersama.

Selanjutnya Campbell mendefinisikan bahwa *job performance is formally defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment* (Colquitt, Lepine, Welson, 37). Definisi ini menyatakan bahwa kinerja secara formal didefinisikan sebagai nilai dari sekumpulan perilaku karyawan yang berkontribusi baik secara negatif maupun positif untuk mencapai tujuan organisasi. Artinya manajemen kinerja bersifat menyeluruh dan menjamah semua elemen, unsur atau input yang harus didayagunakan oleh organisasi untuk meningkatkan kinerja organisasi. Sistem manajemen kinerja berusaha mengukur (*measuring*), mengevaluasi (*appraising*), mencegah kinerja buruk dan cara bekerja sama memperbaiki kinerja (*improving performance*). Yang lebih penting lagi, manajemen kinerja berarti komunikasi dua arah yang berlangsung terus menerus (*feedback on*) antara atasan dan karyawan.

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil individu dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi, serta mengetahui dampak positif dan negatif dari suatu kebijakan operasional. Gibson mendefinisikan *performance is considered to be a multiplicative function of motivation (the force) and ability* (Gibson et. al, 2009).

Kinerja juga diartikan sebagai suatu pelaksanaan fungsi-fungsi yang dituntut dari se-

seorang. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Ivancevich bahwa *job performance may be viewed as a function of capacity to perform, the opportunity to perform, and the willingness to perform* (Ivancevich, Robert, dan Matteson, 2008).

Kinerja sebagai sesuatu yang nampak, dimana individu relevan dengan tujuan organisasi. Kinerja yang baik merupakan salah satu sasaran organisasi dalam mencapai produktivitas kerja yang tinggi. Tercapainya kinerja yang baik tidak terlepas dari kualitas sumber daya manusia yang baik pula.

Menurut Herman Aguinis mendefinisikan bahwa *performance is about behavior or what employees do, not about what employees produce or the outcomes of their work* (Aguinis, 2008). Kinerja adalah catatan mengenai akibat-akibat yang dihasilkan pada fungsi pekerjaan atau aktifitas selama periode tertentu yang berhubungan dengan tujuan organisasi.

Kinerja seseorang merupakan gabungan dari kemampuan, usaha dan kesempatan yang dapat diukur dari akibat yang dihasilkan, oleh karena itu kinerja bukan menyangkut karakteristik pribadi yang ditunjukkan oleh seseorang melalui hasil kerja yang telah dan akan dilakukan seseorang.

Vroom berpendapat bahwa kinerja dibangun dari fungsi interaksi perkalian antara motivasi (M) dan kecakapan (A) yang dapat digambarkan dengan rumus $P = f(M \times A)$ arti hubungan adalah jika seseorang rendah pada salah satu komponennya maka kinerjanya akan rendah pula, sehingga bila kinerja seseorang rendah, hal itu merupakan hasil motivasi yang rendah, atau kecakapan (kemampuan) yang tidak baik, atau hasil komponen motivasi dan kemampuan yang rendah.

Armstrong mengatakan bahwa Kinerja atau prestasi kerja berasal dari pengertian *performance*. Kinerja adalah tentang melakukan pekerjaan dan hasil yang dicapai dari pekerjaan tersebut. Kinerja adalah tentang apa yang dikerjakan dan bagaimana cara mengerjakannya. Kinerja merupakan hasil pekerjaan yang

mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen dan memberikan kontribusi ekonomi.

Dari pengertian tersebut dapat ditafsirkan bahwa kinerja atau prestasi kerja seorang karyawan pada dasarnya adalah hasil kerja seseorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan kemungkinan, misalnya standar, target/sasaran atau kinerja yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah di sepa-kati bersama.

Quick mendefinisikan *performance is a prerequisite to measuring and evaluating performance on the job* (Campbell dan Nelson, 2009). Lebih tegas lagi Lawler and Poter menyatakan bahwa kinerja adalah "*successful role achievement*" yang diperoleh seseorang dari perbuatan perbuatannya. Sebagai kesuksesan seseorang di dalam melaksanakan suatu pekerjaan. Kinerja dapat pula diartikan sebagai kesuksesan individu dalam melakukan pekerjaannya, dan ukuran kesuksesan masing-masing karyawan tergantung pada fungsi dan pekerjaannya yang spesifik dalam bentuk aktifitas selama kurun waktu tertentu, dengan kata lain ukuran kesuksesan kinerja tersebut didasarkan pada ukuran yang berlaku dan disesuaikan dengan jenis pekerjaannya.

Teori Kinerja

1) Teori X dan Y Mc Gregor

Mc Gregor berpendapat bahwa setiap karyawan mau bekerja giat sesuai dengan harapan. Daya penggerak yang memotivasi semangat kerja terkandung dari harapan yang akan diperolehnya. Jika harapan menjadi kenyataan maka karyawan cenderung akan meningkatkan kualitas kerjanya, begitu pula sebaliknya. Hal ini dikemukakan dengan *Theory X is traditional set of assumption about people. Theory Y implies a more humanistic and supportive approach to managing people* (Newstrom, 2007).

Dari teori tersebut terdapat dua macam sikap dasar dari setiap orang yaitu:

a) Sikap dasar yang didasari oleh teori X

Dalam teori ini diasumsikan bahwa pada dasarnya manusia memiliki sifat malas, lebih senang kepadanya diberikan petunjuk-petunjuk praktis saja dari pada diberikan