

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

A. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia adalah sebagai penggerak roda organisasi atau perusahaan. Sumber daya manusia adalah berupa manusia yang digerakkan dan dipekerjakan dalam sebuah organisasi atau perusahaan sebagai sumber penggerak, pemikir dan perencana untuk mencapai tujuan organisasi itu.¹² Berdasarkan Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 13 tahun 2003 Bab I Pasal 1 ayat 2 disebutkan bahwa sumber daya manusia atau karyawan atau tenaga kerja adalah setiap orang yang mampu melakukan pekerjaan guna menghasilkan barang dan atau jasa baik untuk memenuhi kebutuhan sendiri maupun untuk masyarakat.¹³

Untuk dapat mengkoordinasi tiap individu tersebut, organisasi memerlukan manajemen yang baik. Dalam Wikipedia bahasa Indonesia, ensiklopedia bebas menjelaskan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia 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. Ada beberapa definisi

¹² Elbadiansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: CV. IRDH, 2019), hal 2

¹³ Ali Chaerudin, Inta Hartaningtyas Rani, Velma Alicia, *Sumber Daya Manusia: Pilar...*
hal 10

para ahli tentang manajemen sumber daya manusia, yaitu sebagai berikut:

- a. Menurut Hasibuan, manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni dalam mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar bekerja efektif dan efisien dalam membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.
- b. Menurut Sofyan, manajemen sumber daya manusia adalah suatu cara dalam menerapkan fungsi-fungsi manajemen yaitu *planning*, *organizing*, *actuating and controlling*, dalam setiap gerak aktifitas atau fungsi operasional sumber daya manusia mulai dari proses penarikan, seleksi, pelatihan dan pengembangan yang ditujukan bagi peningkatan kontribusi produktif dari sumber daya manusia organisasi terhadap pencapaian tujuan organisasi secara lebih efektif dan efisien.¹⁴
- c. Menurut T. Hani Handoko, manajemen sumber daya manusia sebagai suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.¹⁵

2. Lingkungan Manajemen Sumber Daya Manusia

Kemajuan organisasi bergantung pada sejumlah sumber daya yang dimiliki dan kekuatan lingkungan baik eksternal maupun internal

¹⁴ Elbadiansyah, *Manajemen Sumber Daya...* hal 2

¹⁵ I Gusti Ketut Purnaya, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: PT ANDI OFFSET, 2016), hal 2

agar organisasi mampu mencapai tujuan-tujuannya. Manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah subsistem dalam organisasi dipengaruhi oleh banyak faktor, baik faktor lingkungan internal maupun faktor eksternal organisasi.

a. Lingkungan Eksternal

Lingkungan eksternal adalah kekuatan-kekuatan utama diluar organisasi yang dapat mempengaruhi keberhasilan suatu organisasi. Lingkungan eksternal dapat dikelompokkan menjadi dua yaitu *general/mega environment* dan *task environment*.

General/mega environment adalah lingkungan umum tempat beroperasinya organisasi yang dapat memberikan pengaruh tidak langsung kepada organisasi, yaitu:

- 1) Unsur teknologi, yaitu kondisi teknologi saat ini yang terkait dengan produksi barang dan jasa.
- 2) Unsur ekonomi, meliputi sistem produksi, distribusi, dan konsumsi barang dan jasa, atau kondisi ekonomi umum yang berpengaruh pada kegiatan organisasi.
- 3) Unsur politik dan hukum, antara lain yaitu sistem hukum dan pemerintahan serta iklim politik.
- 4) Unsur sosial dan budaya, antara lain sikap, nilai, norma, kepercayaan, perilaku, gaya hidup, dan kecenderungan demografis yang merupakan karakteristik wilayah geografis tertentu.

- 5) Unsur internasional, perkembangan negara-negara lain yang berpengaruh terhadap organisasi tersebut.¹⁶

Task environment adalah unsur-unsur spesifik dari luar yang berpengaruh langsung terhadap organisasi dalam upaya menjalankan usahanya, yaitu terdiri atas:

- 1) Pekerja, individu yang bekerja pada sebuah organisasi dengan menerima gaji atau imbalan dalam bentuk lain.
- 2) Pemegang saham dan dewan direksi, individu yang memiliki perusahaan lewat penguasaan sejumlah saham, dan para anggota manajemen puncak yang mempunyai kewenangan untuk menjalankan operasi perusahaan.
- 3) Konsumen, individu atau organisasi yang membeli barang atau jasa yang dihasilkan oleh organisasi.
- 4) Pesaing, organisasi lain yang menawarkan barang atau jasa tandingan.
- 5) Pemasok, organisasi atau individu yang memasok sumber daya yang diperlukan oleh organisasi atau perusahaan untuk menjalankan kegiatannya.
- 6) Pemerintah kreditor, organisasi yang menyediakan jasa finansial.
- 7) Serikat pekerja, organisasi yang dibentuk dari, oleh, dan untuk pekerja baik di perusahaan maupun di luar perusahaan yang bersifat bebas, terbuka, mandiri,

¹⁶ Saihudin, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Ponorogo: Uwais Inspirasi Indonesia, 2019), hal 6

demokratis, dan bertanggung jawab guna memperjuangkan, membela serta melindungi hak dan kepentingan pekerja serta meningkatkan kesejahteraan pekerja dan keluarganya.

- 8) Media, informasi yang mengumpulkan dan menyebar luaskan informasi yang dipandang bermanfaat bagi publik.¹⁷

b. Lingkungan Internal

Lingkungan internal adalah faktor-faktor yang berada dalam suatu organisasi dan berpengaruh pada manajemen sumber daya manusia, antara lain yaitu misi organisasi, kebijakan organisasi, dan budaya organisasi.

Misi organisasi adalah tujuan berkelanjutan atau alasan yang mendasari keberadaan sebuah organisasi. Setiap jenjang manajemen harus bekerja dengan pemahaman yang jelas tentang misi organisasi, selanjutnya setiap unit organisasi harus benar-benar memahami tujuan organisasi yang sejalan dengan misi organisasi tersebut.

Kebijakan organisasi adalah sebuah pedoman yang ditetapkan untuk memberikan arah bagi proses pengambilan keputusan. Sebagai pedoman kebijakan bersifat agak fleksibel, sehingga memerlukan interpretasi dan pertimbangan dalam penggunaannya. Kebijakan bisa memberikan pengaruh signifikan

¹⁷ Ibid...hal 7

terhadap cara-cara manajer menjalankan tugas-tugas atau mencapai tujuannya.

Budaya organisasi atau budaya perusahaan didefinisikan sebagai sistem nilai, kepercayaan, dan kebiasaan yang dianut bersama di dalam sebuah organisasi, yang berinteraksi dengan struktur formal untuk menciptakan norma-norma perilaku.¹⁸

3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia sangat beragam, karena sangat bergantung pada tujuan organisasi yang berbeda-beda. Menurut Cushway, tujuan dari manajemen sumber daya manusia meliputi:

- a. Memberi pertimbangan manajemen dalam membuat kebijakan tentang sumber daya manusia.
- b. Mengimplementasikan dan menjaga semua kebijakan dan prosedur sumber daya manusia.
- c. Membantu dalam pengembangan arah dan strategi organisasi.
- d. Memberi dukungan dan kondisi tertentu yang dapat membantu manajer lini dalam mencapai tujuan organisasi.
- e. Menangani berbagai krisis dan situasi sulit antara pekerja dan organisasi.
- f. Menyediakan media komunikasi antara pekerja dan organisasi.

¹⁸ Ibid...hal 8

- g. Memelihara standar organisasional dan nilai-nilai manajemen sumber daya manusia.¹⁹

Sedangkan menurut Simamora, ada empat tujuan manajemen sumber daya manusia, yaitu:

- a. Tujuan sosial

Tujuan sosial manajemen sumber daya manusia adalah tentang tanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat. Dalam praktiknya organisasi harus menjadi bagian dari masyarakat. Organisasi akan efektif selama menjalankan aktivitas yang dibutuhkan masyarakat. Masyarakat mengharapkan suatu organisasi dapat mematuhi hukum dan norma moral yang berlaku.

- b. Tujuan organisasional

Tujuan organisasional manajemen sumber daya manusia adalah sasaran formal organisasi yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

- c. Tujuan fungsional

Tujuan fungsional manajemen sumber daya manusia adalah tujuan mempertahankan kontribusi departemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

¹⁹Ajabar, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Yogyakarta: DEEPUBLISH, 2020), hal 5

d. Tujuan pribadi

Tujuan pribadi manajemen sumber daya manusia adalah tujuan individu dari setiap anggota organisasi yang hendak dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi.²⁰

4. Ruang Lingkup Manajemen Sumber Daya Manusia

Ruang lingkup manajemen sumber daya manusia menjadi suatu proses sistematis untuk membawa perubahan yang diinginkan dalam perilaku karyawan.²¹ Dalam hal ini yang digunakan adalah teori motivasi. Motivasi berhubungan dengan sikap dan perilaku individu dalam aktivitas dan pekerjaannya. Ada beberapa pendapat para ahli mengenai pengertian motivasi, diantaranya:

- a. Ray William dalam artikel *Psychology Today*, mendefinisikan motivasi sebagai kecenderungan untuk berperilaku dengan cara bertujuan untuk mencapai kebutuhan yang spesifik dan yang tidak terpenuhi, dan memiliki keinginan untuk mencapainya.
- b. Brown, menyatakan motivasi sebagai pemikiran yang berfungsi sebagai penggerak yang terdiri dari emosi dan kebutuhan.
- c. Pinder berpendapat, motivasi kerja sebagai satu set energy kekuatan baik yang berasal dari dalam maupun dari luar individu, untuk memulai perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan, dan untuk menentukannya pada bentuk, arah, intensitas dan durasi.²²

Sehingga motivasi dapat diartikan sebagai sesuatu atau hal yang diberikan oleh satu pihak kepada pihak yang lain, agar pihak

²⁰ Ibid...hal 6

²¹ Elbadiansyah, *Manajemen Sumber Daya...* hal 22

²² Timotius Duha, *Motivasi untuk Kinerja*, (Yogyakarta: DEEPUBLISH, 2020), hal 42

yang lain tersebut tergerak, terpengaruh, atau tertantang untuk melakukan ataupun tidak melakukan sesuatu.²³ Dalam meningkatkan kinerja karyawan, suatu perusahaan atau organisasi memberikan motivasi kerja yang dapat berupa:

a. Strategi Pembinaan Disiplin Kerja

Pembinaan merupakan usaha atau cara untuk mendayagunakan, memajukan, meningkatkan, mempelajari atau memperbaiki kinerja. Memberi pembinaan kepada bawahan sama halnya dengan memberi motivasi kerja.

Menurut Rivai, disiplin kerja adalah suatu alat yang digunakan para manajer untuk berkomunikasi dengan karyawan agar mereka bersedia untuk mengubah suatu perilaku sebagai upaya untuk meningkatkan kesadaran dan kesediaan seseorang menaati semua peraturan organisasi dan norma-norma sosial yang berlaku.

Melalui pembinaan disiplin akan membentuk sikap dan perilaku seseorang. Sikap dan perilaku seseorang tidak dibentuk dalam sekejap, semua itu diperlukan pembinaan.²⁴ Sehingga pembinaan disiplin kerja merupakan upaya yang dilakukan oleh seorang pimpinan kepada bawahannya untuk menumbuhkan kembangkan, memajukan sikap dan kemampuannya agar kualitas

²³ Ibid...hal 43

²⁴ Ahmad Susanto, *Manajemen Peningkatan Kinerja Guru: Konsep, Strategi, dan Implementasinya*, (Jakarta : Prenada Media, 2016), hal 103

pekerjaannya semakin meningkat, sehingga tujuan organisasinya pun akan meningkat.²⁵

b. Strategi Pemberian Insentif

Insentif merupakan bentuk kompensasi yang punya kaitan langsung dengan motivasi. Insentif adalah imbalan yang diberikan secara langsung kepada karyawan disebabkan kinerja karyawan tersebut melampaui standar yang ditetapkan oleh perusahaan dan bersifat tidak tetap. Pemberian insentif ini tidak mempengaruhi jumlah upah atau gaji. Insentif dapat digolongkan menjadi tiga, yaitu insentif individu, insentif tim, dan insentif organisasi.

Insentif individu, insentif ini diberikan kepada karyawan sebagai penghargaan perusahaan atas kinerja dan produktivitas personalnya. Kelebihan insentif ini adalah sebagai tambahan pendapatan karyawan sehingga karyawan lebih termotivasi untuk berkinerja baik, tetapi memiliki kelemahan seperti karyawan bisa menjadi egois karena terfokus pada diri sendiri untuk mencapai targetnya, dan terkadang menekan kinerja karyawan lain karena dianggap sebagai kompetitornya. Insentif ini makin kompetitif jika hanya karyawan yang terbaik yang akan mendapatkan insentif.

Insentif tim, diberikan oleh perusahaan kepada tim yang mencapai target yang ditentukan. Kelebihan insentif ini adalah akan memotivasi karyawan untuk bekerja sama dalam tim. Kelemahan insentif ini jika seluruh tim fokus dalam berkompetisi

²⁵ Ibid...hal 104

untuk mendapatkan insentif, sehingga terjadi penurunan kinerja secara umum.²⁶

Insentif organisasi, diberikan jika kinerja perusahaan melampaui target yang direncanakan. Insentif ini mengasumsikan bahwa seluruh karyawan bekerja sama dengan giat untuk mencapai tujuan jangka pendek perusahaan yaitu pencapaian target. Kelebihan insentif ini adalah semua anggota organisasi akan mendapatkan insentif sehingga terjadi kerja sama dan tidak muncul suasana kompetisi dalam organisasi. Kelemahannya sebagian karyawan akan malas-malasan dalam mencapai target karena yang dihitung kinerja karyawan secara keseluruhan bukan perorangan.²⁷

Ada tiga jenis insentif yang dikenal, yaitu *financial incentive*, yang bentuknya adalah bonus, komisi (dihitung berdasarkan penjualan yang melebihi standar), *non financial incentive*, seperti misalnya tersedianya hiburan, pendidikan dan latihan, penghargaan berupa pujian atau pengakuan atas hasil kerja yang baik, terjaminnya tempat kerja, terjaminnya komunikasi yang baik antara atasan dan bawahan, serta *social incentive*, yang cenderung pada keadaan dan sikap dari para rekan-rekan sekerja.

c. Strategi Pelaksanaan Supervisi

Supervisi berasal dari bahasa Inggris yaitu *Supervision*. *Super* yang berarti atas atau lebih, dan *vision* yang berarti melihat, mengamati, mengawasi dan meninjau. Oleh karena itu, secara

²⁶ Nurdin Batjo dan Mahadin Shaleh, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Makassar: Penerbit Aksara Timur, 2018), hal 93

²⁷ Ibid...hal 94

etimologi supervisi adalah melihat dan meninjau dari atas dan menilai dari atas apa yang dilakukan oleh pihak atasan terhadap aktivitas, kreativitas, serta kinerja staf atau bawahan.²⁸

Di dalam supervisi pelaksanaanya lebih banyak mengandung unsure pembinaan, agar kondisi pekerjaan yang sedang disupervisi dapat diketahui kekurangannya kemudian untuk dapat diberitahu bagian yang perlu diperbaiki. Beberapa hal mengenai supervisi antara lain:

- 1) Di dalam supervisi terdapat aktivitas melihat, pemeriksaan, inspeksi, dan pengawasan.
- 2) Kegiatan supervisi dilakukan oleh orang yang berposisi diatas, yaitu pimpinan terhadap hal-hal yang ada dibawahnya, yaitu yang menjadi bawahannya.
- 3) Supervisi menekankan aspek perbaikan dan pembinaan.²⁹

Supervisi juga membantu memastikan bahwa pekerjaan dilakukan dengan cara yang efektif dengan terus meningkatkan keefektifannya dalam mendukung pencapaian tujuan organisasi yang telah ditentukan. Istilah umum bagi kedudukan tersebut adalah supervisor. Tujuan supervisi adalah memberikan bantuan kepada bawahan secara langsung, sehingga bawahan memiliki bekal yang cukup untuk dapat melaksanakan tugas atau pekerjaan dengan hasil yang baik dan mengorientasi, melatih kerja,

²⁸ Bradley Setiyadi, *Supervisi dalam Pendidikan*, (Purwodadi: CV. Sarnu Untung, 2020), Hal 8

²⁹Ibid...hal 9

memimpin, member arahan, dan mengembangkan kemampuan personil.³⁰

B. Teori Profesionalitas

1. Pengertian Profesionalitas

Dalam kamus bahasa Indonesia profesionalitas mempunyai makna mutu kualitas, dan tindak tanduk yang merupakan cirri suatu profesi atau yang profesional. Profesionalitas merupakan sikap dari profesional. Artinya sebuah term yang menjelaskan bahwa setiap pekerjaan hendaklah dikerjakan oleh seorang yang mempunyai keahlian dalam bidangnya atau profesinya.³¹

Menurut Siagian, profesionalitas adalah keandalan dalam pelaksanaan tugas sehingga terlaksana dengan mutu yang baik, waktu yang tepat, cermat dengan prosedur yang mudah di pahami. Dan diperkuat juga oleh Atmosoeparto yang menyebutkan bahwa profesionalitas merupakan cermin dari kemampuan (*competensi*), yaitu memiliki pengetahuan (*knowledge*), keterampilan (*skill*), bisa melakukan (*ability*) ditunjang dengan pengalaman (*experience*) yang tidak mungkin muncul tiba-tiba tanpa melalui perjalanan waktu.

2. Terbentuknya Sikap Profesionalitas

Di dalam psikologi sosial, kebanggaan akan profesi yang dimilikinya biasa disebut dengan *positivity*. *Positivity* ini memegang peran yang sangat penting di dalam diri seseorang mengembangkan

³⁰Ibid...hal 82

³¹ Fathul Arifin Toatubun dan Muhammad Rijal, *Profesionalitas dan Mutu ...* Hal 72

segala potensi dan kemampuan dirinya untuk menguasai ketrampilan, dan keahlian yang dituntut oleh profesi yang dipilihnya. Dengan *positivity* yang tinggi ini, seseorang terdorong untuk mengaktualisasi dirinya menguasai semua persyaratan kemampuan, pengetahuan, ketrampilan dan sikap kerja yang dipersyaratkan untuk menjadi yang profesional.

Profesional bermakna suatu sikap moral yang dilandasi oleh tekad untuk melaksanakan pekerjaan yang dipilihnya dengan kesungguhan, yang didukung oleh keahlian atas dasar pengetahuan, keterampilan dan wawasan luas. Sikap profesional akan mendorong terbentuknya pribadi yang senantiasa menjaga dan mempertahankan mutu pekerjaan, serta berusaha untuk meningkatkan pengetahuan dan kinerja, sehingga tercapai setinggi-tingginya mutu hasil pekerjaan, efektif dan efisien.³²

Pada situasi lain, seseorang yang tidak memiliki *positivity* yang tinggi atas profesi atau pekerjaan yang diembannya, tidak sedikit yang beralih ke bidang profesi lainnya. Mungkin karena salah pilih di awal atau karena keterbatasan kemampuan memenuhi persyaratan yang ada. Mengenai proses terbentuknya *positivity* ini ada dua, yakni :

- a. Arah minat seseorang akan memegang peran yang sangat penting. Arah minat ini sudah mulai terbentuk berdasarkan potensi-potensi (kepribadian) yang dimiliki sejak muda, yang kemudian berinteraksi dengan pengaruh lingkungan, pendidikan keluarga,

³² Sukarman Purba, dkk, *Etika Profesi: Membangun Profesionalisme Diri*, (Medan: Yayasan Kita Menulis, 2020), Hal 37

norma-norma pergaulan, sampai kemudian terbentuknya tokoh identifikasi yang dijadikan sebagai panutan atau biasa disebut sebagai cita-cita.

- b. Apresiasi dari masyarakat pada umumnya. Apresiasi ini berbentuk peran penting yang diberikan oleh masyarakat. Dengan demikian *positivity* terbentuk dari hasil interaksi antara sistem nilai individu dengan sistem nilai masyarakat dimana individu berada.

3. Syarat-Syarat Meningkatkan Profesionalitas Kinerja

Untuk meningkatkan kompetensi profesionalitas dibutuhkan beberapa syarat, yang pertama yaitu motif yang kuat. Motif adalah sesuatu yang dipikirkan orang secara konsisten atau sesuatu yang mendorong orang untuk melakukan sesuatu. Fungsi dari motif ini antara lain sebagai pendorong, pengarah dan penyeleksi.³³ Kedua, pengetahuan tentang keunggulan personal. Dengan mengetahui keunggulan personal yang kita miliki, kita dapat meraba-raba apakah kita ini cocok menjadi seorang profesional yang spesialis atau yang generalis. Penting menyesuaikan karakter personal dengan karakter pekerjaan.³⁴

Ketiga, menambah informasi dan pengetahuan. Pengetahuan yang sangat terkait dengan kompetensi profesionalitas. Tentang bagaimana suatu pekerjaan seharusnya dikerjakan agar tujuan usaha tercapai.³⁵ Keempat, meningkatkan skill. Selalu berusaha menjaga agar

119 ³³ AN Ubaedy, *Berkarier di Era Global*, (Jakarta: PT Elex Media Komputindo, 2008), Hal

³⁴ Ibid...hal 124

³⁵ Ibid...hal 125

skill dan pengetahuannya *up-to-date* atau sesuai perkembangan, menunjukkan kuriositas yang tinggi dengan melakukan eksplorasi ke bidang-bidang yang baru, mempunyai kemauan yang keras untuk membantu orang lain dalam menyelesaikan persoalan yang dihadapi. Pengetahuan dan keahlian itu tidak selalu datang dari proses mendalami sesuatu, adakalanya berasal dari permintaan atau ketika membantu orang lain, selalu menambah pengetahuan terhadap persoalan baru atau permasalahan baru yang terkait dengan dunia kerja.³⁶

4. Karakteristik Profesionalitas Kinerja

Menurut Martin Jr dalam Islamy, karakteristik atau ciri-ciri sosok profesionalitas diantaranya meliputi:

- a. *Equality*, perlakuan yang sama atas pelayanan yang diberikan. Hal ini didasarkan atas tipe perilaku birokrasi rasional yang secara konsisten memberikan pelayanan yang berkualitas kepada semua pihak tanpa memandang afiliasi politik, status sosial dan lain sebagainya.
- b. *Equity*, perlakuan yang sama kepada masyarakat tidak cukup, selain itu juga perlakuan yang adil untuk masyarakat yang pluralistic kadang-kadang diperlukan perlakuan yang adil dan perlakuan yang sama.
- c. *Loyalty*, kesetiaan kepada konstitusi hukum, pimpinan, bawahan, dan rekan kerja. Berbagai jenis kesetiaan tersebut terkait satu sama

³⁶ Ibid...hal 126-127

lain dan tidak ada kesetiaan yang mutlak diberikan kepada satu jenis kesetiaan tertentu dengan mengabaikan lainnya.

- d. *Accountability*, setiap aparat pemerintah atau perusahaan siap menerima tanggung jawab atas apapun yang ia kerjakan.³⁷

C. Teori Kinerja

1. Pengertian Kinerja

Kinerja mempunyai makna yang lebih luas, bukan hanya hasil kerja, tetapi termasuk bagaimana proses pekerjaan berlangsung. Menurut Amstrong dan Baron, kinerja merupakan hasil pekerjaan yang mempunyai hubungan kuat dengan tujuan strategis organisasi, kepuasan konsumen, dan memberikan kontribusi pada ekonomi. Kinerja dapat dilihat dari apa yang dilakukan oleh seorang pegawai dalam kerjanya. Dengan kata lain, kinerja individu adalah bagaimana seorang pegawai melaksanakan pekerjaannya untuk kerjanya.³⁸

2. Prinsip-prinsip Dasar Kinerja

Agar kinerja optimal haruslah memerhatikan serangkaian prinsip-prinsip dasar dalam proses pelaksanaan kinerja. Tanpa pemahaman prinsip dasar kinerja, maka kinerja yang dihasilkan kemungkinan tidak sesuai dengan apa yang menjadi harapan organisasi. Menurut Mangkunegara, prinsip dasar kinerja antara lain:

³⁷ Fathul Arifin Toatubun dan Muhammad Rijal, *Profesionalitas dan Mutu...* hal 76

³⁸ Surajiyo, Nasruddin & Herman Paleni, *Penelitian Sumber Daya Manusia, Pengertian, Teori dan Aplikasi (Menggunakan IBM SPSS 22 For Windows)*, (Yogyakarta: Deepublish, 2020), Hal 8

- a. Adanya pengukuran kinerja (*key performance indicator*).
Pengukuran kinerja harus terukur secara kuantitatif dan jelas batas waktunya. Ukuran ini harus dapat menjawab berbagai permasalahan yang dihadapi oleh organisasi.
- b. Adanya siklus kinerja. Siklus kinerja yang baku dan dipatuhi untuk dikerjakan bersama, antara lain: perencanaan kinerja, berupa penetapan pengukuran kinerja lengkap dengan berbagai strategi dan program kerja yang diperlukan untuk mencapai kinerja yang diinginkan. Pelaksanaan, di mana organisasi bergerak sesuai dengan rencana yang telah dibuat, jika ada perubahan akibat adanya perkembangan baru maka lakukan perubahan tersebut. Evaluasi kinerja, yaitu menganalisis apakah realisasi kinerja sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan sebelumnya.
- c. Adanya sistem penghargaan dan hukuman (*reward and punishment*). *Reward* dan *punishment* haruslah bersifat konstruktif dan konsisten dijalankan. Konsep *reward* ini tidak selalu harus bersifat finansial, tetapi juga bisa berupa bentuk lain seperti promosi, kesempatan pendidikan dan lain-lain. *Reward* dan *punishment* diberikan setelah melihat hasil realisasi kinerja, apakah sesuai dengan pengukuran kinerja yang telah direncanakan.
- d. Adanya penilaian kinerja. Penilaian kinerja (*performance appraisal*) yang bersifat objektif yaitu dengan melibatkan

berbagai pihak.³⁹ Konsep yang sangat terkenal adalah penilaian 360 derajat, dimana penilaian kinerja dilakukan oleh atasan, bawahan, rekan sekerja, dan pengguna jasa.

- e. Adanya gaya kepemimpinan (*leadership style*). Gaya kepemimpinan yang mengarah kepada pembentukan organisasi berkinerja tinggi. Inti dari kepemimpinan seperti ini adalah adanya suatu proses *coaching*, *counseling*, dan *empowerment* kepada para bawahan atau sumber daya manusia di dalam manusia.⁴⁰

3. Fungsi Kinerja

Wibowo mendefinisikan fungsi kinerja sebagai pendorong bagi kemampuan, kompetensi, motivasi dan kepentingan setiap individu dalam mencapai tujuan yang berbanding lurus dengan penghargaan yang diberikan oleh organisasi. Sedangkan Fahmi mengemukakan, bahwa fungsi manajemen kinerja adalah mencoba memberikan suatu pencerahan dan jawaban dari berbagai permasalahan yang terjadi di suatu organisasi baik yang disebabkan oleh faktor internal dan eksternal, sehingga apa yang dialami pada saat ini tidak membawa pengaruh yang negatif bagi aktivitas perusahaan pada saat ini dan yang akan datang. Fungsi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan prestasi kerja dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memperbaiki pekerjaan atau prestasinya.

³⁹ Ibid...hal 9

⁴⁰ Ibid...hal 10

- b. Memberikan kesempatan kerja yang adil dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati sisi pekerjaan sesuai dengan kemampuannya.
- c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.
- d. Penyesuaian kompensasi, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan pemberian kompensasi, dan sebagainya.
- e. Keputusan promosi dan demosi, dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan atau mendomisikan karyawan.
- f. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan, kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan.
- g. Menilai proses rekrutmen dan seleksi, kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.⁴¹

Dari paparan di atas, dapat dikatakan bahwa fungsi kinerja merupakan fungsi operatif dari pelaksanaan tugas dan tanggung jawab yang dipengaruhi oleh faktor kemampuan, pengetahuan, motivasi dan integritas yang dimiliki pegawai.⁴²

⁴¹ Ibid...hal 13

⁴² Ibid...hal 14

4. Tujuan Kinerja

Michael Armstrong menyebutkan tujuan spesifik diterapkannya manajemen kinerja, adalah untuk:

- a. Mencapai peningkatan yang dapat diraih dalam kinerja organisasi.
- b. Bertindak sebagai pendorong perubahan dalam mengembangkan suatu budaya yang berorientasi pada kinerja.
- c. Meningkatkan motivasi dan komitmen karyawan.
- d. Memungkinkan individu mengembangkan kemampuan mereka, meningkatkan kepuasan kerja mereka sendiri dan organisasi secara keseluruhan.
- e. Mengembangkan hubungan yang kontribusi dan terbuka antara individu dan manajer dalam suatu proses dialog yang dihubungkan dengan pekerjaan yang dilaksanakan sepanjang tahun.
- f. Memberikan suatu kerangka kerja bagi kesepakatan sasaran sebagaimana diekspresikan dalam target dan standar kinerja sehingga pengertian bersama tentang sasaran dan peran yang harus dimainkan manajer dan individu dalam mencapai sasaran tersebut meningkat.
- g. Memusatkan perhatian pada atribut dan kompetensi yang diperlukan agar bisa dilaksanakan secara efektif dan apa yang seharusnya dilakukan untuk mengembangkan atribut dan kompetensi tersebut.
- h. Memberikan ukuran yang akurat dan objektif dalam kaitannya dengan target dan standar yang disepakati sehingga individu

menerima umpan baik dari manajer tentang seberapa baik yang mereka lakukan.

- i. Asas dasar penilaian ini, memungkinkan individu bersama manajer menyepakati rencana peningkatan dan metode pengimplementasian dan secara bersama mengkaji training dan pengembangan serta menyepakati bagaimana kebutuhan itu dipenuhi.
- j. Memberikan kesempatan individu untuk mengungkapkan aspirasi dan perhatian mereka tentang pekerjaan mereka.
- k. Menunjukkan pada setiap orang bahwa orang organisasi menilai mereka sebagai individu.
- l. Membantu memberikan wewenang kepada orang, memberi orang lebih banyak ruang lingkup untuk bertanggung jawab atas pekerjaan dan melaksanakan kontrol atas pekerjaan itu.
- m. Membantu mempertahankan orang-orang yang mempunyai kualitas.
- n. Mendukung misi jauh manajemen kualitas total.

Dari uraian di atas dapat dikatakan bahwa kinerja bertujuan untuk menjamin proses kinerja yang dilakukan oleh pegawai, untuk memenuhi apa yang diharapkan oleh organisasi.⁴³

5. Tahapan Kinerja

Tahapan kinerja adalah suatu proses memformulasikan, mengimplementasikan dan mengevaluasi keputusan yang memungkinkan organisasi mencapai tujuannya.

⁴³ Ibid...hal 15-16

a. Perencanaan (*Planning*)

Tahapan perencanaan merupakan tahap identifikasi perilaku kerja dan dasar pengukuran kinerja. Kemudian, dilakukan pengarahannya konkret terhadap perilaku kerja dan perencanaan terhadap target yang akan dicapai, kapan dicapai, dan bantuan yang akan dibutuhkan. Pengukuran target juga didefinisikan di tahap ini:

4) Tindakan (*Acting*)

Dalam tahap ini, semua target capaian yang telah dirumuskan pada tahap perencanaan di implementasikan dalam bentuk kegiatan konkret untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan pada tahap perencanaan.

5) Pengawasan (*Monitoring*)

Tahap ini berfokus pada pengawasan, dukungan, dan pengendalian terhadap jalannya kinerja agar berada pada jalurnya.

6) Peninjauan ulang (*Reviewing*)

Peninjauan ulang ditujukan untuk mengevaluasi hasil kinerja yang telah dilakukan. Review bertujuan untuk mengidentifikasi kelemahan yang ada pada proses pelaksanaan kinerja, dan dijadikan sebagai bahan perbaikan di masa depan.

Dapat dikatakan bahwa tahapan kinerja adalah: Analisis target capaian kinerja bertujuan untuk memetakan

kelemahan, hambatan dan tantangan yang akan dihadapi oleh pegawai dalam proses pelaksanaan kerja.⁴⁴

6. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Terdapat berbagai faktor yang dapat memengaruhi kinerja individu maupun kinerja organisasi secara parsial maupun keseluruhan. Faktor yang mempengaruhi dapat berasal dari dalam maupun dari luar organisasi. faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. *Personal factors*, ditunjukan oleh tingkat keterampilan, kompetensi yang dimiliki, motivasi, dan komitmen individu.
- b. *Leadership factor*, ditentukan oleh kualitas dorongan, bimbingan, dan dukungan yang dilakukan manajer dan team leader.
- c. *Team factors*, ditunjukkan oleh kualitas dukungan yang diberikan oleh rekan sekerja.
- d. *System factors*, ditunjukkan oleh adanya sistem kerja dan fasilitas yang diberikan organisasi.
- e. *Contextual/situasioinal factors*, ditunjukkan oleh tingginya tingkat tekanan dan perubahan lingkungan internal dan eksternal.⁴⁵

D. Penelitian Terdahulu

Peneliti menemukan penelitian terdahulu yang dapat dijadikan suatu literature atau perbandingan dalam penyusunan proposal yang peneliti tulis. Berikut penelitian terdahulunya:

⁴⁴ Ibid...hal 17

⁴⁵ Ibid...hal 20

1. Penelitian oleh Yesy Andryani yang berjudul “*Profesionalisme Kerja Pegawai dalam Penyelenggaraan Administrasi Pelayanan Publik di Kecamatan Samarinda Utara Kota Samarinda*”.⁴⁶ Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang profesionalisme kerja dalam pelayanan publik. Terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian yang telah dilakukan oleh Yesy Andryani dengan penelitian yang akan penulis lakukan.

Persamaannya adalah penelitian oleh Yesy Andryani tersebut dengan penelitian yang akan penulis lakukan sama-sama mengenai profesionalitas profesionalisme kinerja. Adapun perbedaannya adalah penelitian yang telah dilakukan oleh Yesy Andryani lebih terfokuskan ke profesionalitas kerja dalam pelayanan publik, sedangkan penelitian yang akan penulis lakukan lebih menekankan pada strategi dalam meningkatkan profesionalitas kinerja sales lapangan.

2. Penelitian oleh I Komang Sekta Derbi Demokeranata dan I Wayan Ruspendi Junaedi yang berjudul, “*Faktor-faktor yang Mempengaruhi Profesionalitas Kerja Karyawan Potato Head Beach Club Bali*”.⁴⁷ Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui faktor-faktor apa sajakah yang mempengaruhi profesionalitas kerja pada karyawan dan faktor yang dominan dalam mempengaruhi profesionalitas kinerja karyawan. Terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian yang

⁴⁶ Yesy Andryani, *Profesionalisme Kerja Pegawai dalam Penyelenggaraan Administrasi Pelayanan Publik di Kecamatan Samarinda Utara Kota Samarinda*, Jurnal Administrasi Negara, Vol.4, No.1, 2016

⁴⁷ I Komang Sekta Derbi Demokeranata dan I Wayan Ruspendi Junaedi, *Faktor-faktor yang Mempengaruhi Profesionalitas Kerja Karyawan Potato Head Beach Club Bali*, Jurnal Manajemen, Vol.10, No.2, 2015

telah dilakukan oleh I Komang Sekta Derbi Demokeranata dan I Wayan Ruspendi Junaedi dengan penelitian yang akan penulis lakukan.

Persamaannya adalah penelitian oleh I Komang Sekta Derbi Demokeranata dan I Wayan Ruspendi Junaedi dengan Penelitian yang akan penulis lakukan sama-sama mengenai profesionalitas kinerja. Adapun perbedaannya, penelitian oleh I Komang Sekta Derbi Demokeranata dan I Wayan Ruspendi Junaedi lebih terfokuskan pada faktor-faktor yang mempengaruhi, sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis lebih menekankan pada strategi untuk meningkatkan profesionalitas kinerja.

3. Penelitian oleh Sitti Roskina Mas yang berjudul *“Profesionalitas Guru dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran”*.⁴⁸ Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang profesionalitas guru dalam menciptakan pembelajaran yang berkualitas. Terdapat persamaan dan perbedaan antara penelitian yang telah dilakukan oleh Sitti Roskina Mas dengan penelitian yang akan peneliti lakukan.

Persamaannya adalah penelitian oleh Sitti Roskina Mas dengan penelitian yang akan penulis lakukan sama-sama mengenai profesionalitas seseorang. Adapun perbedaannya, penelitian oleh Sitti Roskina Mas terfokuskan pada peningkatan kualitas pembelajaran, sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis lebih

⁴⁸ Sitti Roskina Mas, *Profesionalitas Guru dalam Peningkatan Kualitas Pembelajaran*, INOVASI, Vol.5, No.2, 2008.

menekankan pada strategi untuk meningkatkan profesionalitas kinerja sales lapangan yang artinya dalam hal penjualan.

4. Penelitian oleh Nurbaiti yang berjudul “*Analisis Profesionalisme Kerja Pegawai dalam Pelayanan Publik di PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Kabupaten Nagan Raya*”.⁴⁹ Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui tentang profesionalisme kerja dalam pelayanan publik. Jenis penelitian yang digunakan adalah penelitian kualitatif, yakni penelitian yang menghasilkan prosedur analisis yang tidak menggunakan prosedur analisis statistic atau kuantifikasi. Ada persamaan dan perbedaan antara penelitian yang telah dilakukan oleh Nurbaiti dengan penelitian yang akan penulis lakukan.

Persamaannya antara penelitian yang telah dilakukan oleh Nurbaiti dengan penelitian yang akan dilakukan oleh penulis adalah sama-sama tentang profesionalitas profesionalisme kerja. Adapun perbedaan dari penelitian Nurbaiti dengan penelitian yang akan penulis lakukan adalah, penelitian Nurbaiti lebih fokus pada profesionalitas pegawai dalam pelayanan publik di PT. Perusahaan Listrik Negara, sedangkan penelitian yang akan dilakukan oleh peneliti lebih menekankan pada strategi guna meningkatkan profesionalitas kinerja sales lapangan.

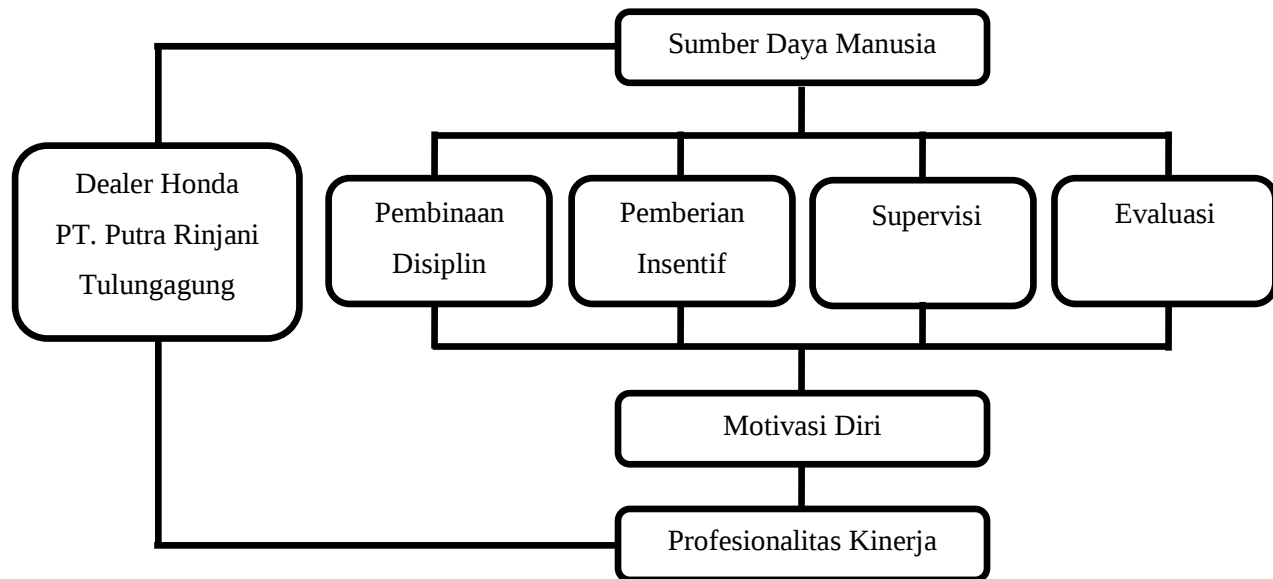
E. Kerangka Konseptual

Penelitian yang berjudul Strategi Perusahaan dalam Meningkatkan Profesionalitas Kinerja Sales Lapangan Pada Dealer Honda PT. Putra

⁴⁹ Nurbaiti, *Profesionalisme Kerja Pegawai dalam Pelayanan Publik di PT. Perusahaan Listrik Negara (PLN) Kabupaten Nagan Raya*, Skripsi, (Aceh Barat: Fakultas Ilmu Sosial dan Ilmu Politik, Universitas Teuku Umar, 2013)

Rinjani Tulungagung adapun kerangka pemikiran peneliti adalah sebagai berikut:

Gambar 2.1



Dari Gambar 2.1 tersebut dapat diuraikan bahwa strategi pembinaan disiplin, pemberian insentif, dan pelaksanaan supervisi beserta evaluasi merupakan bagian dari strategi sumber daya manusia yang dapat memotivasi diri untuk menjadi lebih baik sehingga dapat meningkatkan profesionalitas kinerja sales lapangan Dealer Honda PT. Putra Rinjani Tulungagung.