

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

###### **2.1.1.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja secara efisien dan efektif sehingga tercapai tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan individu atau organisasi. (Afandi 2017:3). Manajemen sumber daya manusia (SDM) berkaitan dengan perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian pegawai, Rivai (dikutip di Harras dkk. 2020:5).

Menurut Nawawi (dikutip di Gaol 2020:44), Sumber Daya Manusia (SDM) adalah orang yang bekerja dan berfungsi sebagai aset organisasi/perusahaan yang dapat dihitung jumlahnya (kuantitatif). Manusia sebagai sumber daya didefinisikan oleh Nawawi (Gaol 2020:45) sebagai makhluk hidup ciptaan Yang Maha Esa. Sebagai penggerak organisasi/perusahaan, manusia berbeda dengan sumber daya yang lainnya. Nilai-nilai kemanusiaan yang dimilikinya mengharuskan sumber daya manusia diperlukan secara bersamaan dengan sumber daya manusia lainnya.

Jadi bisa di simpulkan Manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM menggabungkan beberapa bidang ilmu yang memanfaatkan beberapa ataupun sejumlah manusia secara efisien sehingga menjadi individu yang efektif serta dapat digunakan secara maksimal untuk mencapai tujuan Perusahaan.

#### **2.1.1.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Dapat dikatakan fungsi adalah peran, dengan kata lain manajemen SDM dihadirkan untuk menghadirkan kehidupan kerja yang benar dan teratur, seperti Menurut Hasibuan (2020:21) menjelaskan fungsi dari manajemen sumber daya manusia meliputi sebagai berikut

##### **a. Fungsi Manajerial**

###### **1. Perencanaan**

Perencanaan adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan dilakukan dengan menetapkan program kepegawaian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, pemberentian karyawan. Program kepegawaian yang baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

###### **2. Pengorganisasian**

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, penedelegasian wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*). Organisasi merupakan alat untuk mencapai tujuan. Dengan organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

### 3. Pengarahan

Pengarahan adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat. Pengarahan dilakukan pimpinan dengan menugaskan bawahan agar mengerjakan semua tugasnya

### 4. Pengendalian

Pengendalian adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan, agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan, diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana. Pengendalian karyawan meliputi kehadiran, kedisiplinan, perilaku, kerjasama, pelaksanaan pekerjaan, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

## b. Fungsi Operasional

### 1. Pengadaan

Pengadaan adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

### 2. Pengembangan

Pengembangan adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.

### 3. Kompensasi

Kompensasi adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan potensi kerjanya, layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primernya serta berpedoman pada batas upah minimum pemerintah dan berdasarkan internal dan eksternal konsistensi.

### 4. Pengintegrasian

Pengintegrasian adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, karyawan dapat memenuhi kebutuhan dari hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua kepentingan yang bertolak belakang.

### 5. Pemeliharaan

Pemeliharaan adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan serta berpedoman kepada internal dan eksternal konsistensi.

### 6. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tetap disiplin yang baik sulit terwujud tujuan

yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan – peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

## 7. Pemberhentian

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

### **2.1.2 *Human Capital***

#### **2.1.2.1 *Pengertian Human Capital***

Matthewman dan Matignon (2004) (dikutip di Gaol 2014:696-697), mendefinisikan, “*human capital is the sum of knowledge, skills, experience and other relevant workforce attributes that reside in an organisation’s workforce and drive productivity, performance and the achievement of strategic goals*”. (Modal manusia adalah akumulasi pengetahuan, keahlian, pengalaman, dan atribut-atribut kekuatan pekerja lainnya yang relevan di dalam kekuatan pekerja sebuah organisasi dan memacu produktivitas, kinerja dan pencapaian tujuan strategis).

Gaol (2014:696) menyatakan bahwa: "*Human Capital* merupakan pengetahuan (*knowledge*), keahlian (*expertise*), kemampuan (*ability*), keterampilan (*skill*) yang menjadikan manusia atau karyawan sebagai modal atau aset suatu perusahaan". Maksudnya adalah apabila di dalam suatu perusahaan seorang karyawan dijadikan sebagai modal keuntungan, maka perusahaan tersebut akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar, dari pada sebuah perusahaan

hanya menganggap seorang karyawan sebagai sumber daya atau human resource. Dengan mengandalkan keahlian, kemampuan, dan keterampilan maka seorang karyawan dapat menjalankan sumber daya yang lainnya. *Human capital* merupakan kombinasi yang dapat menciptakan suatu nilai untuk mencapai tujuan. Pembentukan nilai tambah yang dikontribusikan oleh *human capital* dalam menjalankan tugas dan pekerjaannya akan memberikan sustainable revenue (pendapatan yang berkelanjutan) di masa mendatang bagi suatu organisasi. Rusdiana dan Ibrahim (2020:277).

Dari beberapa pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa *human capital* sangat penting dalam menciptakan nilai melalui manusia, *human capital* merupakan kemampuan yang dimiliki oleh masing-masing individu yang dapat meningkatkan kinerja suatu perusahaan.

#### **2.1.2.2 Komponen *Human Capital***

Menurut Mayo (dikutip di Rusdiana dan Ibrahim 2020:130-132), Human Capital memiliki lima komponen yaitu sebagai berikut :

##### *1. Individual capability, (Kemampuan individual)*

Kecakapan individu dibagi ke dalam dua bagian yaitu kecakapan nyata (actual ability) dan kecakapan potensial (potential ability). Kecakapan nyata adalah kecakapan yang diperoleh melalui belajar (achievement atau prestasi), yang dapat segera didemonstrasikan dan diuji sekarang. Kecakapan potensial yaitu aspek kecakapan yang masih terkandung dalam diri individu dan diperoleh dari faktor keturunan. Kecakapan potensial dapat dibagi ke dalam dua bagian

yaitu kecakapan dasar umum (intelligence atau kecerdasan) dan kecakapan dasar khusus (bakat dan attitude).

### 2. *individual motivation, (Motivasi Individu)*

Motivasi merupakan kondisi atau energi yang menggerakkan diri yang terarah atau tertuju untuk mencapai tujuan organisasi perusahaan. Motivasi terbentuk dari sikap karyawan dalam menghadapi situasi kerja di perusahaan. Sikap mental karyawan yang positif terhadap situasi kerja itulah yang memperkuat motivasi kerjanya untuk mencapai kinerja yang maksimal. Sikap mental karyawan haruslah memiliki sikap mental yang siap sedia secara mental, fisik, situasi, dan tujuan. Sehingga, karyawan dalam bekerja secara mental siap, fisik sehat, memahami situasi, dan kondisi serta berusaha keras mencapai target kerja (tujuan utama organisasi).

### 3. *The organization climate (Budaya organisasi)*

Budaya organisasi adalah sistem nilai organisasi yang dianut oleh anggota organisasi, yang kemudian memengaruhi cara bekerja dan berperilaku para anggota organisasi. Berdasarkan hasil riset dari C.O'Reily III, J. Rhatman dan D.F Caldwell (dalam Iwan Sukoco, dkk., 2017), dikemukakan tujuh karakteristik primer yang secara bersama sama menangkap hakikat budaya suatu organisasi, yaitu sebagai berikut."

- a. Inovasi dan pengambilan risiko. Sejauh mana karyawan didukung untuk menjadi inovatif dan mengambil risiko.
- b. Perhatian terhadap detail. Sejauh mana karyawan diharapkan dapat menunjukkan kecermatan, analisis, dan perhatian terhadap detail

- c. Orientasi hasil. Sejauh mana manajemen memfokuskan pada hasil bukan pada teknik dan proses yang digunakan untuk mencapai hasil tersebut.
- d. Orientasi orang. Sejauh mana keputusan manajemen memperhitungkan efek pada orang-orang di dalam organisasi itu.
- e. Orientasi tim. Sejauh mana kegiatan kerja diorganisasikan sekitar tim-tim, bukan individu
- f. Keagresifan. Berkaitan dengan agresivitas karyawan.
- g. Kemantapan. Organisasi menekankan dipertahankannya budaya organisasi yang sudah baik.

#### 4. *workgroup effectiveness, (Efektivitas Tim Kerja )*

Efektifitas tim kerja didasarkan pada dua hasil yang produktif dan kepuasan pribadi. Kepuasan dapat diartikan dengan kemampuan tim untuk memenuhi kebutuhan pribadi para anggotanya dan kemudian mempertahankan keanggotaan serta komitmen mereka. Hasil produktif berkenaan dengan kualitas dan kuantitas hasil kerja seperti yang didefinisikan oleh tujuan-tujuan tim seperti konteks organisasional, struktur, strategi, lingkungan budaya, dan sistem penghargaan. Karakter tim yang penting yaitu jenis, struktur, dan komposisi tim. Karakteristik-karakteristik tim ini dapat mempengaruhi proses internal tim, kemudian mempengaruhi hasil dan kepuasan. Para pemimpin harus memahami dan mengatur tingkat-tingkat perkembangan, kekompakan, norma-norma, dan konflik supaya dapat membangun tim yang efektif.

#### 5. *Leadership (Kepemimpinan)*



Kepemimpinan merupakan pengaruh antar pribadi atau sikap pribadi dalam situasi tertentu dan langsung melalui proses komunikasi dalam pelaksanaan aktivitas untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Indikator seorang pemimpin sebagai berikut :

- a. Seseorang yang belajar seumur hidup, seseorang belajar tidak hanya melalui pendidikan formal, tetapi juga diluar sekolah. Selain itu, mempunyai pengalaman yang baik maupun yang buruk sebagai sumber pembelajaran.
- b. Berorientasi pada pelayanan, seorang pemimpin tidak dilayani tetapi melayani sebab prinsip pemimpin dengan prinsip melayani berdasarkan karir sebagai tujuan utama. Dalam memberikan pelayanan, pemimpin seharusnya lebih berprinsip pada pelayanan yang baik.
- c. Membawa energi yang positif, dalam menggunakan energi yang positif didasarkan pada keikhlasan dan keinginan mendukung kesuksesan orang lain. Untuk itu dibutuhkan energi positif untuk membangun hubungan baik. Seorang pemimpin harus dapat dan mau bekerja untuk jangka waktu yang lama dan dalam kondisi yang tidak ditentukan. Oleh karena itu, seorang pemimpin harus dapat menunjukkan energi yang positif.

### **2.1.2.3 Indikator *Human Capital***

Human capital adalah nilai ekonomi dari Sumber Daya Manusia yang terkait dengan pengetahuan, keterampilan, inovasi dan kemampuan seseorang untuk menjalankan tugasnya, sehingga dapat menciptakan suatu nilai untuk

mencapai tujuan organisasi (Schermerhorn, 20015:33). Indikator untuk mengukur Human Capital ada lima indikator, yaitu:

1. *Skills* (keterampilan)

*Skills* adalah tingkatan keahlian setiap individu dalam menjalankan tugas yang diberikan dengan baik. Misalnya standar perilaku para karyawan dalam memilih metode kerja yang dianggap lebih efektif dan efisien.

2. *Inovation* (inovasi)

Inovasi adalah suatu penemuan baru yang berbeda dari yang sudah ada atau yang sudah dikenal sebelumnya. Sedangkan Menurut Stephen Robbins (1996) Mendefinisikan “inovasi sebagai suatu gagasan baru yang diterapkan untuk memperbaiki suatu produk atau proses dan jasa”.

3. *Creativity* (Kreativitas)

*Creativity* merupakan kemampuan seseorang atau sekelompok untuk memberi solusi baru atas berbagai permasalahan yang di alami. Kreatif atau kratifitas dapat memberikan pandangan berbeda dari yang sudah ada sehingga atas kemampuannya tersebut ia diperlukan setiap problema kehidupan.

4. *Life experience* (pengalaman)

Pengalaman dalam hal pekerjaan adalah proses pembentukan pengetahuan atau keterampilan tentang metode suatu pekerjaan karena keterlibatan karyawan dalam pelaksanaan tugas atau pekerjaan.

#### 5. *Knowledge* (pengetahuan)

Kemampuan perusahaan untuk menghasilkan solusi terbaik berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh orang-orang yang ada dalam perusahaan tersebut dan akan meningkat jika perusahaan mampu menggunakan pengetahuan yang dimiliki oleh pegawai/karyawan.

#### **2.1.2.4 Pengertian *Human Capital Management***

HCM adalah kemampuan organisasi untuk memaksimalkan penggunaan dan berbagi baik untuk pekerjaan sehari-hari dari inovasi dan mencakup berbagai proses dan metode manajemen yang berbeda untuk bekerja dengan orang-orang dan potensi orang, perkembangan mereka dalam organisasi. Manajemen modal manusia mengacu pada semua manajer dalam organisasi dan berdampak pada semua karyawannya. Tidak seperti HRM, HCM adalah tentang mengakui, mengantisipasi, dan bertindak atas dampak manusia dari tindakan tersebut. HCM memperhitungkan dan mempertanggungjawabkan keterampilan, kompetensi, kemampuan, dan pengalaman karyawan dalam menciptakan dan meningkatkan nilai organisasi. HCM juga mencakup investasi yang dibuat oleh organisasi pada karyawannya untuk meningkatkan kinerja dan profitabilitas organisasi dengan cara menyediakan praktik rekrutmen internal yang efektif, meningkatkan program manajemen karier, memberikan pengaturan kerja yang fleksibel, berfokus pada masalah pendidikan dan kompensasi karyawan. Mrudula dan Kashyap (dikutip di Rusdiana dan Ibrahim 2020:235).

Tujuan HCM adalah bahwa organisasi dapat membangun dan memelihara hubungan kerja yang efektif sehingga pekerja yang membawa pengetahuan

kontingen dibagikan kepada mereka yang bekerja untuk organisasi, sambil memastikan bahwa nilai-nilai dan tujuan organisasi tidak menurun. Sama halnya, penting bahwa hubungan kerja dikelola untuk memastikan kepatuhan hukum dan bahwa kunci pengetahuan untuk keberhasilan organisasi dilindungi. Rusdiana dan Ibrahim (2020:235).

### **2.1.3 Komitmen Organisasi**

#### **2.1.3.1 Pengertian Komitmen Organisasi**

Menurut Mathis dan Jackson (dikutip di Busro 2020:71), Komitmen organisasi merupakan tingkat kepercayaan dan penerimaan tenaga kerja terhadap tujuan organisasi dan mempunyai keinginan untuk tetap ada di dalam organisasi tersebut. Ketika karyawan tidak mempunyai komitmen terhadap organisasi, maka mereka akan bekerja secara acuh tak acuh, dan tidak akan mampu menghasilkan kinerja yang tinggi yang pada akhirnya mereka akan meninggalkan organisasi, baik karena kesadaran sendiri maupun diberhentikan oleh perusahaan. Suryaman, (dikutip di busro 2020:71)

Menurut Newstrom (dikutip di Wibowo 2017:430), Komitmen organisasional atau loyalitas pekerja adalah tingkatan di mana pekerja mengidentifikasi dengan organisasi dan ingin melanjutkan secara aktif berpartisipasi di dalamnya. Komitmen organisasional merupakan ukuran tentang keinginan pekerja untuk tetap dalam perusahaan di masa depan. Komitmen berhubungan dengan kuat dan terikat dengan organisasi di tingkat emosional. Sering mencerminkan keyakinan pekerja dalam misi dan tujuan perusahaan,

keinginan mengembangkan usaha dalam penyelesaian, dan dimensi melanjutkan bekerja di sana. Unsur pertama komitmen organisasional adalah perasaan identifikasi, perasaan individu bahwa menjadi bagian dari organisasi. Unsur kedua adalah pelibatan, artinya bahwa individu merasa terlibat dalam proses pelaksanaan organisasi. Sedangkan unsur ketiga adalah loyalitas, dalam arti individu loyal terhadap organisasi. (Wibowo 2017:430).

Dengan demikian, dapat diperoleh kesimpulan bahwa, komitmen organisasi merupakan perwujudan dari kerelaan, kesadaran, dan keikhlasan seseorang untuk terikat dan selalu berada di dalam organisasi yang digambarkan oleh besarnya usaha, tekad, dan keyakinan dapat mencapai visi, misi, dan tujuan bersama.

### **2.1.3.2 Faktor-Faktor Terbentuknya Komitmen Organisasi**

Menurut Steers dan Porter (dikutip di Yusuf dan Syarif, 2017:47) menggolongkan faktor-faktor terbentuknya komitmen organisasi menjadi 4 bagian berikut :

- 1) Karakteristik pribadi, yaitu kondisi potensi, kapasitas kemampuan, dan kemauan seorang karyawan sesuai kebutuhan dunia kerja. Karakteristik pribadi ini meliputi usia, jenis kelamin, tingkat pendidikan, masa kerja, motivasi, dan nilai-nilai personal.
- 2) Karakteristik pekerjaan, yaitu kondisi nyata berhubungan dengan pekerjaan itu sendiri, hal ini meliputi tantangan pekerjaan, kesempatan untuk berinteraksi sosial, identitas tugas, dan umpan balik.

- 3) Karakteristik organisasi, yaitu desentralisasi dan otonomi tanggungjawab, partisipasi aktif karyawan, hubungan atasan dan bawahan, dan sifat dan karakteristik pimpinan serta cara-cara dalam pengambilan keputusan dan kebijakan.
- 4) Sifat dan kualitas pengalaman kerja seorang karyawan dengan berbagai aspek di dalamnya dapat mempengaruhi komitmen karyawan.

### **2.1.3.3 Indikator Komitmen Organisasi**

Komitmen organisasi dapat diukur dengan mendasarkan pada teori Busro (2020:86 ) meliputi tiga dimensi dan indikator sebagai berikut:

- a) Komitmen afektif (*affective commitment*);
- b) komitmen kontinu (*continuance commitment*);
- c) komitmen normatif (*normative commitment*)

Indikator komitmen afektif (*affective commitment*) meliputi:

- 1) kepercayaan yang kuat dan menerima nilai dan tujuan organisasi;
- 2) loyalitas terhadap organisasi, dan
- 3) kerelaan menggunakan upaya demi kepentingan organisasi.

Indikator komitmen kontinu meliputi:

- 1) memperhitungkan keuntungan untuk tetap bekerja dalam organisasi; dan
- 2) memperhitungkan kerugian jika meninggalkan organisasi

Indikator komitmen normatif, meliputi:

- 1) kemauan bekerja; dan
- 2) tanggung jawab memajukan organisasi

## **2.1.4 Kinerja Karyawan**

### **2.1.4.1 Pengertian Kinerja Karyawan**

Mathis dan Jackson (di kutip di Busro 2018:89) menyatakan, bahwa kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan pegawai. Apa yang dilakukan oleh pegawai dimaknai sebagai segala sesuatu yang harus dilakukan oleh pegawai, sementara segala sesuatu yang tidak boleh dilakukan oleh pegawai juga dapat dikatakan sebagai kinerja. (2017:430). Sejalan dengan pendapat Silaen dkk, (2021: 2). Seorang karyawan yang melaksanakan fungsinya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan serta berhasil secara kualitas maupun kuantitas disebut juga dengan kinerja.

Adapun Menurut Guritno dan Waridin (di kutip di Busro 2018:88) , kinerja merupakan perbandingan hasil kerja yang dicapai oleh karyawan dengan standar yang telah ditentukan, Ketika kinerja yang dihasilkan bisa mencapai atau melampaui standar atau target yang telah ditentukan maka kinerja seseorang tersebut dapat dikatakan baik, dan sebaliknya. Semakin lebar jarak pemisah antara target dan capaian, maka kinerja seseorang tersebut dapat dikatakan rendah. Pendapat di atas sejalan dengan pendapat Dessler dalam (Busro 2018:89) yang menyatakan bahwa kinerja merupakan prestasi kerja, yaitu perbandingan antara hasil kerja dengan standar yang ditetapkan.

### **2.1.4.2 Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja**

Menurut Zami (dikutip di Busro 2018:95), terdapat berbagai faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan, antara lain:

- a. Jumlah dan komposisi dari kompensasi yang diberikan, (semakin detail pekerjaan yang dihargai dengan kompensasi, semakin baik pula kinerja yang disuguhkan kepada perusahaan).
- b. Penempatan kerja yang tepat (semakin tepat posisi seseorang, semakin tinggi pula kinerja yang dimiliki oleh orang tersebut).
- c. Pelatihan (semakin sering diberikan pelatihan yang sesuai dengan tugas dan fungsi, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut)
- d. Promosi (semakin jelas jenjang karier seseorang, maka semakin baik pula kinerja orang tersebut).
- e. Rasa aman di masa depan (dengan adanya pesangon dan berbagai tunjangan hari tua, maka semakin baik pula kinerja karyawan yang dimiliki perusahaan),
- f. Hubungan dengan rekan kerja (semakin baik komunikasi antar karyawan secara horizontal semakin baik pula kinerja karyawan).
- g. Hubungan dengan pemimpin (semakin baik komunikasi vertikal antara karyawan dan pimpinan, maka semakin baik pula kinerja karyawan tersebut).

#### **2.1.4.3 Indikator Kinerja**

Tolak ukur atau indikator kinerja adalah aspek-aspek yang menjadi ukuran dalam menilai kinerja. ukuran kinerja sangat diperlukan karena akan bermanfaat baik bagi banyak pihak. Menurut Robbins 2006 (dikutip di Silaen dkk, 2021:6) ada lima indikator untuk mengukur kinerja karyawan yaitu :



#### 1. Kualitas Kerja

Kesempurnaan tugas terhadap keterampilan dan kemampuan karyawan dan persepsi karyawan terhadap kualitas pekerjaan yang dihasilkan merupakan ukuran dari kualitas kerja.

#### 2. Kuantitas kerja

Jumlah yang dinyatakan dengan unit dan siklus aktifitas yang diselesaikan adalah jumlah yang dihasilkan yang dinyatakan dalam kuantitas.

#### 3. Ketepatan Waktu

Menyelesaikan aktivitas dengan tepat waktu dan memaksimalkan waktu yang ada dengan aktivitas yang lain.

#### 4. Efektifitas

Menaikan hasil dari setiap unit dalam penggunaan sumber daya dengan cara memaksimalkan tingkat penggunaan sumber daya organisasi ( tenaga, uang, bahan baku ) yang ada.

#### **2.1.4.4 Penilaian Kinerja**

Menurut Bacal (dikutip di wibowo 2017:187) Pengertian penilaian kinerja atau performance appraisal adalah proses dengan mana kinerja individual diukur dan dievaluasi. Penilaian kinerja menjawab pertanyaan, seberapa baik pekerja berkinerja selama periode waktu tertentu sedangkan,

Menurut Busro (2018:95) Penilaian kinerja (performance appraisal) adalah suatu cara yang dilakukan untuk menilai prestasi kerja seorang pegawai apakah mencapai target pekerjaan yang dibebankan kepadanya. Pelaksanaan penilaian

hasil kerja atau kinerja organisasi maupun kinerja individual dilakukan oleh sistem manajemen yang bertugas untuk melakukan penilaian hasil.

Proses penilaian kinerja dilakukan sebagai berikut:

- 1) Menyusun rencana kerja, perencanaan kerja biasanya terkait dengan sasaran tahunan perusahaan dengan membandingkan rencana yang ada. Rencana kerja merupakan tahap dalam menyepakati sasaran kerja yang harus dicapai dan juga sikap serta perilaku yang selalu ditampilkan pegawai dalam satu periode penilaian kedepan.
- 2) Pelaksanaan, merupakan pengerjaan atas rencana yang dilaksanakan oleh pegawai dengan sebaik-baiknya, sesuai dengan yang telah direncanakan sebelumnya.
- 3) Pembinaan, dilakukan jika karyawan belum mencapai atau tidak tercapainya dalam mewujudkan rencana yang telah ditetapkan. Dalam praktiknya kegiatan pembinaan dilakukan atasan langsung dan dapat digunakan untuk memantau pencapaian sasaran kerja selama periode penilaian.
- 4) Pengawasan atau peninjauan, melakukan kegiatan pengawasan atau peninjauan atas realisasi rencana kerja untuk mengetahui kemajuan kerja yang terjadi untuk menindak lanjutinya.

#### **2.1.4.5 Proses Penilaian Kinerja**

Menurut Allen (2007: 43) proses penilaian kinerja yang berhasil terletak pada beberapa dasar utama, yaitu: timing, clarity, dan consistency.

- 1) **Timing.** Penilaian kinerja harus diatur oleh kalender, bukan jam. Manajer harus melakukan paling tidak dua kali pertemuan formal dengan pekerja setiap tahun. Sekali di awal pada waktu melakukan perencanaan dan di akhir pekerjaan sekali lagi untuk nilai hasil. Di antara kedua periode tersebut, manajer harus meng-coach pekerjanya setiap hari.
- 2) **Clarity.** Kita tidak dapat menilai seberapa baik pekerja melakukan pekerjaan sampai jelas tentang apa sebenarnya pekerjaan itu. Setiap pekerjaan mempunyai lima sampai enam tanggung jawab kunci. Apabila belum jelas di awal tahun, maka perlu duduk bersama untuk merumuskan sebelum memulai menilai seberapa baik pekerja menjalankan tugasnya.
- 3) **Consistency.** Proses penilaian yang efektif mengikat langsung dengan mission statement dan nilai-nilai organisasi. Apa yang tercantum dalam penilaian kinerja harus sama dengan apa yang terdapat dalam mission statement.

## **2.2 Hubungan Antar Variabel**

### **2.2.1 Hubungan *Human Capital* terhadap Kinerja karyawan**

Gaol (dikutip dari rusdiana dan ibrahim 2020:9) Human Capital adalah gabungan pengetahuan (knowledge), keahlian (expertise), kemampuan (ability) dan keterampilan (skill) yang menjadikan manusia (karyawan) sebagai modal atau aset suatu perusahaan. Jika perusahaan memperlakukan karyawan sebagai modal maka perusahaan akan mendapatkan keuntungan yang lebih besar ketimbang hanya memperlakukan karyawan sebagai sumber daya (*human resource*). Dan Jika perusahaan mengelola modal manusia nya dengan baik maka akan

mempengaruhi kinerja dari karyawan nya pula. Hasil dari ini didasarkan bahwa dengan menganggap karyawan sebagai modal yang memiliki pengetahuan, keahlian, dan keterampilan maka manusia yang bekerja di suatu perusahaan dapat menjalankan sumber-sumber daya lainnya. Menurut Rusdiana dan Ibrahim (2020:7) *Human capital* (modal manusia) adalah unsur yang sangat penting di dalam organisasi. Manusia dengan segala kemampuannya jika dikerahkan secara keseluruhan akan menghasilkan kinerja yang luar biasa.

### **2.2.2 Hubungan *Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja* karyawan**

Menurut Busro (2020:86) *Komitmen organisasi* adalah sikap kerja, emosi, keyakinan kerelaan yang mencerminkan hasrat, kebutuhan, tanggung jawab, keberpihakan, dan keterlibatan untuk bekerja keras, keinginan untuk bertahan dalam organisasi dan memberikan usaha yang terbaik, energy, serta waktu untuk sesuatu pekerjaan atau aktivitas. Seorang pemimpin perlu merangsang para anggotanya untuk dapat memiliki komitmen yang kuat terhadap organisasi tempat ia berada, sehingga menghasilkan kinerja yang lebih baik demi kemajuan organisasi itu sendiri (Emron, 2018:223). Hal ini juga senada dengan pendapat dari Khan et. Al (dikutip di Busro, 2020:75) yang menyatakan bahwa komitmen organisasi berhubungan sangat erat dengan kinerja karyawan. Artinya, semakin tinggi komitmen organisasi yang dimiliki seorang karyawan akan mampu meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Sebaliknya, semakin rendah komitmen organisasi maka akan semakin rendah juga kinerja dari karyawan tersebut.

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Sebelumnya**

No	Nama Peneliti	Judul Penelitian, Jurnal, Volume, Nomor, Tahun	Variabel yang diteliti, Alat Analisis, Hasil Penelitian	P
1.	<b>Agtovia Frimayasa dan Suparman Hi Lawu 2020</b>	Judul: Pengaruh Komitmen Organisasi Dan <i>Human Capital</i> Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT.Frisian Flag Nama Jurnal: Jurnal Ilmiah Ekonomi Bisnis Volume: 9 No terbit: 1 Tahun: 2020	<b>Variabel yang diteliti :</b> X1 :Kepuasan Kerja X2 : Komitmen organisasi Y :Kinerja Karyawan <b>Alat analisis :</b> Regresi linear berganda <b>Hasil penelitian :</b> Hasil penelitian menunjukkan Komitmen organisasi dan <i>Human capital</i> secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap variabel terikat Kinerja.Hubungan yang positif antara Komitmen organisasi dan <i>Human capital</i> dengan Kinerja, masuk dalam kategori kuat. Kontribusi Komitmen organisasi dan <i>Human capital</i> secara bersama-sama terhadap Kinerja adalah sebesar 51 %, sisanya sebesar 49% disebabkan oleh faktor lain. seperti budaya organisasi, kompensasi, beban kerja, motivasi, kepuasan kerja dan sebagainya.	1. Varia sama Orga <i>Hum</i> 2. uji v uji re
2.	<b>Novita, Bambang Swasto Sunuharjo, Dan Ika Ruhana 2016</b>	Judul:Pengaruh Kepuasan Kerja dan Komitmen Organisasional Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada PT Telekomunikasi indonesia,Tbk Witel Jatim Selatan,Malang) Nama Jurnal: Jurnal	<b>Variabel yang diteliti :</b> X1 : Kepuasan Kerja X2 : Komitmen organisasi Y : Kinerja Karyawan <b>Alat analisis :</b> Regresi linear berganda <b>Hasil penelitian :</b> menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan (parsial dan simultan) antara Kepuasan ( $X_1$ ) dan Komitmen Organisasi ( $X_2$ ) terhadap kinerja pegawai (Y). Hal ini berarti Kepuasan dan Komitmen Organisasi	1. Varia sama Orga 2. uji v uji re

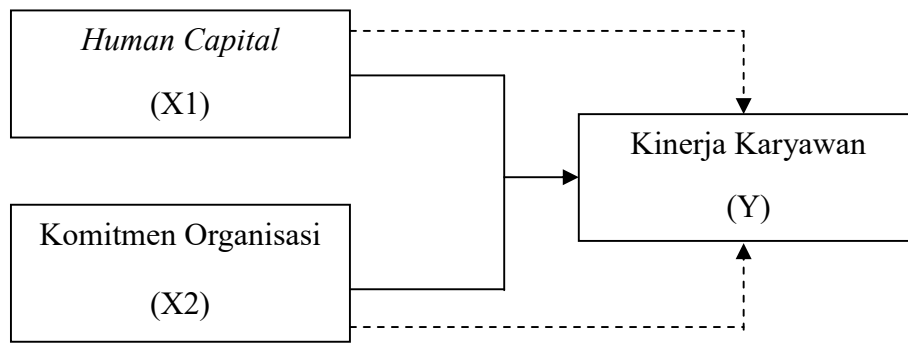
		Administrasi Bisnis Volume: 34 No terbit: 1 Tahun: Mei 2016	pada pegawai akan memberikan dampak nyata terhadap peningkatan kinerja pegawai.	
3.	<b>Septiadi Wirawan 2017</b>	Judul: Pengaruh <i>Human Capital</i> , Struktural Capital, Dan Customer Capital Terhadap Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Daerah Air Minum Di Kabupaten Tabalong Nama Jurnal: Jurnal Administrasi	<b>Variabel yang di teliti</b> X1 : <i>Human Capital</i> X2 : Struktural Capital X3 : Customer Capital Y : Kinerja <b>Alat Analisis:</b> Metode pengumpulan data dengan survei dan dokumentasi Menggunakan analisis regresi linear berganda. Melalui uji normalitas. Data diolah menggunakan SPSS Hasil penelitian : Berdasarkan analisis hasil dan	1.Me Varia sama Capi 2. m uji v uji re

		Publik dan Administrasi Bisnis Volume: 1 No terbit: 2 Tahun: September 2017	pembahasan penelitian, maka peneliti menyimpulkan Hasil pengujian hipotesis Secara simultan Human Capital, Structural Capital, dan Customer Capital berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Perusahaan pada Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Kabupaten Tabalong terbukti dan dapat diterima.	
4.	<b>Yuni Kasmawati, 2017</b>	Judul : Human Capital dan Kinerja Nama Jurnal: Jurnal of Applied Bussiness and economics Volume: 3 No terbit: 4 Tahun: Juni 2017	<b>Variabel yang di teliti</b> X1 : <i>Human Capital</i> Y : Kinerja <b>Alat Analisis:</b> Menggunakan analisis regresi linear Sederhana. Melalui uji normalitas. Data diolah menggunakan SPSS Hasil penelitian : <i>human capital</i> (X1 mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan (Y).	1.Me Varia sama Capi 2. me uji v uji re
5.	<b>Adnan Rajak, Muhammad Thahrim, Ma</b>	Judul : Pengaruh <i>Human Capital</i> dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja	<b>Variabel yang di teliti</b> X1 : <i>Human Capital</i> X2 : Kepuasan kerja Y : Kinerja	1. M Varia sama Capi

	<p><b>rida Pinoa</b></p>	<p>Pegawai Dinas Lingkungan Hidup Kota Ternate          Nama Jurnal: Jurnal Manajemen Sinergi (JMS)          Volume: 5          No terbit: 2          Tahun: April 2018</p>	<p><b>Alat Analisis:</b> Menggunakan analisis regresi linear Berganda. Data diolah menggunakan SPSS</p> <p><b>Hasil penelitian :</b> Dari hasil penelitian ditemukan bahwa kinerja karyawan sangat dipengaruhi oleh human capital Dan Kepuasan Kerja Berdasarkan uji F yang dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel <i>Human Capital</i> dan Kepuasan Kerja secara bersamaan terhadap Kinerja Pegawai, diketahui bahwa nilai R square (R<sup>2</sup>) sebesar 0.574, yang berarti secara bersama-sama Human Capital dan Kepuasan Kerja memiliki pengaruh terhadap Kinerja Pegawai sebesar atau 0.574 atau 55.3% dan sisanya 57.4% dipengaruhi oleh faktor lain</p>	<p>2. me          uji v          uji re</p>
--	--------------------------	---	---	---

## 2.4 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini *Human Capital* dan komitmen organisasi adalah sebagai variabel bebas (variabel independen), sedangkan kinerja karyawan adalah variabel terikat (variabel dependen), maka hubungan antara variabel bebas dan variabel terikat dalam penelitian ini digambarkan dalam kerangka pemikiran sebagai berikut:



**Gambar 2.1**

### **Kerangka Pemikiran**

Keterangan :

- : Hubungan Parsial
- : Hubungan Simultan

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Menurut Sugiyono (2013:134) Hipotesis merupakan jawaban sementara terhadap rumusan masalah penelitian, di mana rumusan masalah penelitian telah dinyatakan dalam bentuk kalimat pertanyaan.



Hipotesis dalam penelitian ini yaitu diduga ada pengaruh *Human Capital* dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT. Bank Perkreditan Rakyat baik secara parsial maupun simultan.

**H1** : Diduga ada pengaruh Human Capital terhadap Kinerja karyawan pada PT Bank Perkreditan Rakyat Baturaja

**H2**: Di duga ada pengaruh komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan pada PT Bank Perkreditan Rakyat Baturaja

**H3** : Diduga ada pengaruh Human Capital dan komitmen organisasi terhadap Kinerja karyawan pada PT Bank Perkreditan Rakyat Baturaja