

II. TINJAUAN PUSTAKA, KERANGKA PIKIR, DAN HIPOTESIS

A. Tinjauan Pustaka

1. Kinerja Karyawan

Istilah kinerja berasal dari kata *Job Performane* atau *Actual Performance* (prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang). Pengertian kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja adalah sebuah kata dalam bahasa Indonesia dari kata dasar “keria” yang menerjemahkan dari bahasa asing “prestasi”. Bisa pula hasil kerja. Secara umum, kinerja adalah penampilan atau hasil tampilan dalam pelaksanaan tugas sehari-hari.

Menurut Lembaga Administrasi Negara (LAN) dalam Lusia (2009), kinerja atau *performance* dapat diartikan sebagai prestasi kerja, pelaksanaan kerja, hasil kerja atau unjuk kerja. Sejalan dengan itu, Smith (1982) menyatakan bahwa kinerja adalah “... *output drive from processes, human or otherwise.*” Jadi, kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.

Menurut Nanang Fattah dalam Susilawati (2007) bahwa. “Prestasi keria atau penampilan kerja (*performance*) diartikan sebagai ungkapan kemampuan yang didasari oleh pengetahuan, sikap, keterampilan, dan motivasi dalam menghasilkan sesuatu.”

Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan Bambang Kusriyanto yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2006: 9) adalah: “perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu (lazimnya neriam).”

Faustino Cardoso Gomes yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2006: 9) mengemukakan definisi kinerja karyawan sebagai: “Ungkapan seperti output, efisiensi serta efektivitas sering dihubungkan dengan produktivitas.”

Colquitt, Le Pine dan Wesson dalam Ogestari Zalika (2010: 14)

mendefinisikan kinerja sebagai berikut,

“Job performance is defined as the value of the set of employee behaviors that contribute, either positively or negatively, to organizational goal accomplishment. This definition of a job performance includes behaviors that are within the control of employees, but it places a boundary on which behaviors that are (and are not) relevant to job performance.”

(bahwa kinerja didefinisikan sebagai nilai dari himpunan perilaku karyawan yang berkontribusi, baik positif atau negatif, untuk pencapaian tujuan organisasi. Definisi ini berarti, kinerja meliputi perilaku yang berada dalam kontrol karyawan, tetapi masih dalam batas perilaku pekerjaan (bukan yang diluar itu) dan relevan dengan kinerja).

Menurut Dessler dalam Pitoyo (2004: 43) kinerja suatu ukuran yang ditetapkan untuk mengevaluasi program untuk menggambarkan efektif atau tidak penggunaan sumber daya manusia atau pegawai.

Kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2001: 67) kinerja (prestasi kerja) adalah. “Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya. ”Peorwodarminto dalam Sri Mulyani (2005)

mendefinisikan kinerja sebagai kemampuan bekerja, kemampuan mengerjakan suatu karya atau dapat diartikan sebagai kemampuan untuk berusaha.

Sementara itu Dessler dalam Pitoyo (2004) mengatakan bahwa:

Kinerja adalah perilaku yang berhubungan dengan kerja seseorang. Kerja merupakan sesuatu yang dibutuhkan oleh seseorang untuk mencukupi kebutuhan. Kebutuhan itu bermacam-macam, berkembang dan berubah, bahkan sering tidak disadari oleh pelakunya. Seseorang bekerja karena ada sesuatu yang hendak dicapai dan orang berharap bahwa aktivitas kerja yang dilakukan akan membawanya kepada suatu keadaan yang lebih memuaskan daripada keadaan sebelumnya.

Pengertian lain tentang kinerja diungkapkan oleh Mangkunegoro (2000: 69) sebagai, "Hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai atau karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya." Hal ini juga seiring dengan pendapat Akadum yang dikutip oleh Hasibuan (2005) yang mendefinisikan kinerja sebagai, "Hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya."

Bernandin dan Russell dalam Hasibuan (2005: 87) mengemukakan, "Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan, pengalaman, kesungguhan, dan waktu."

Buchari Zamri (1994: 57) bahwa sejauhmana kemampuan seorang pegawai menyelesaikan suatu kegiatan seringkali tergantung kepada tingkat pengetahuan, keterampilan dan keahlian yang dimiliki yang sesuai dengan tugas pekerjaan yang harus dikerjakan dalam menyelesaikan pekerjaannya itu.

Sebagian dari keterampilan dan keahlian itu dapat diperoleh dari pengalaman kerja dan bagian lain yang berupa pengetahuan.

Menurut Mathis dan Jackson (2002: 82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. kemampuan mereka;
2. motivasi;
3. dukungan yang diterima;
4. keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan; dan
5. hubungan mereka dengan organisasi.

Dari berbagai pengertian kinerja di atas, dapat dipahami bahwa yang dimaksud kinerja adalah adalah hasil atau taraf kesuksesan seseorang yang dicapai seseorang dalam bidang pekerjaannya menurut kriteria tertentu baik secara kualitas maupun kuantitas, dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya. Kinerja karyawan merupakan prestasi yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya atau pekerjaannya sesuai dengan standar dan kriteria yang ditetapkan untuk pekerjaannya sebagai seorang karyawan.

Kinerja pada dasarnya adalah apa yang dilakukan atau tidak dilakukan karyawan. Kinerja karyawan adalah yang mempengaruhi seberapa banyak mereka memberi kontribusi kepada organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Pengertian kinerja karyawan menunjuk pada kemampuan karyawan dalam melaksanakan keseluruhan tugas-tugas yang menjadi tanggungjawabnya. Tugas-tugas tersebut biasanya berdasarkan indikator-indikator keberhasilan yang sudah ditetapkan. Sebagai hasilnya akan diketahui bahwa seseorang karyawan masuk pada tingkatan kinerja tertentu. Kinerja karyawan dapat

dikelompokkan dalam: tingkatan kinerja tinggi, menengah atau rendah. Dapat juga dikelompokkan melampaui target, sesuai target atau di bawah target. Karyawan dengan kemampuan teknis maupun operasional yang tinggi untuk sebuah tugas akan meningkatkan motivasi kerjanya.

A. Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah menilai rasio hasil kerja nyata dari standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan. Dale Yoder dalam Hasibuan (2005: 25) mendefinisikan penilaian kinerja sebagai. "Prosedur yang formal dilakukan di dalam organisasi untuk mengevaluasi pegawai dan sumbangan serta kepentingan bagi pegawai."

Menurut Randall S. Schuler dan Susan E. Jackson (1999: 3) menyatakan bahwa penilaian kinerja mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi sifat-sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat ketidakhadiran.

Sedangkan menurut Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2005: 87)

Employee appraising is the systematic evaluation of a worker's job performance and potential for development.

(penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan)

Menurut Syafri Mangkuprawira (2003: 223) penilaian kinerja merupakan proses yang dilakukan perusahaan dalam mengevaluasi kinerja pekerjaan seseorang.

Kemudian menurut Hasibuan (2005) terdapat ruang lingkup dalam penilaian prestasi dicakup dalam *what, why, where, when, who, dan how* atau sering disingkat dengan *5W+1H*.

- a. *What* (apa) yang dinilai
Yang dinilai perilaku dan prestasi kerja karyawan seperti kesetiaan, kejujuran, kerja sama, kepemimpinan, loyalitas, pekerjaan saat sekarang, potensi akan datang, sifat dan hasil kerjanya.
- b. *Who* (kenapa) dinilai
Dinilai karena:
 1. Untuk menambah tingkat kepuasan para karyawan dengan memberikan pengakuan terhadap hasil kerjanya.
 2. Untuk membantu memungkinkan pengembangan personel bersangkutan.
 3. Untuk memelihara potensi kerja.
 4. Untuk mengukur prestasi para bawahannya.
 5. Untuk mengukur kemampuan dan kecakapan karyawan.
 6. Untuk mengumpulkan data guna menetapkan program kepegawaian selanjutnya.
- c. *Where* (di mana) penilaian dilakukan
Tempat penilaian dilakukan di dalam pekerjaan dan di luar pekerjaan.
 1. Di dalam pekerjaan (*on the job performance*) secara formal.
 2. Di luar pekerjaan (*off the job performance*) baik secara formal maupun informal.
- d. *When* (kapan) penilaian dilakukan
Waktu penilaian dilakukan secara formal dan informal.
 1. Formal: penilaian yang diberikan secara periodik.
 2. Informal: penilaian yang dilakukan secara terus-menerus.
- e. *Who* (siapa) yang akan dinilai
Yang akan dinilai yaitu semua tenaga kerja yang melakukan pekerjaan diperusahaan. Yang menilai (*appraiser*) atasan langsungnya, atasan dari atasan langsung, dan atau suatu tim yang dibentuk di perusahaan itu.
- f. *How* (bagaimana) menilainya
Metode penilaian apa yang digunakan dan problem apa yang dihadapi oleh penilai (*appraiser*) dalam melakukan penilaian.

Menurut pendapat Hasibuan di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa dalam penilaian prestasi kerja memiliki ruang lingkup yang harus diperhatikan dan tidak kalah pentingnya yaitu: *what* (apa) yang dinilai, *why* (kenapa) dinilai, *where* (dimana) dinilai, *when* (kapan) dinilai, *who* (siapa) yang akan dinilai, *how* (bagaimana) menilainya.

Menurut Gibson yang dikutip oleh Yuliani (2006) untuk mencapai kinerja yang baik ada tiga kelompok variabel yang mempengaruhi perilaku kerja dan kinerja yaitu: variabel individu, variabel organisasi, dan variabel psikologis.

1. Variabel individu, yang meliputi: kemampuan dan keterampilan, latar belakang keluarga, tingkat sosial, pengalaman, umur, etnis, dan jenis kelamin;
2. Variabel organisasi, yang mencakup antara lain: sumber daya, kepemimpinan, imbalan, struktur, dan desain pekerjaan. Variabel organisasi berefek tidak langsung terhadap perilaku dan kinerja individu; dan
3. Variabel psikologis, yang meliputi: persepsi, sikap, kepribadian, belajar, dan motivasi. Variabel ini banyak dipengaruhi oleh keluarga, tingkat sosial pengalaman kerja sebelumnya dan variabel demografis. Variabel psikologis seperti persepsi, sikap, kepribadian, dan belajar merupakan hal yang kompleks dan sulit diukur.

Payaman J. Simanjuntak dalam Ogestari Zalika (2010: 19) menyebutkan bahwa kinerja setiap orang dipengaruhi oleh banyak faktor, diantaranya sebagai berikut.

- 1) Kompetensi individu
Kompetensi individu adalah kemampuan dan keterampilan melakukan kerja. Kompetensi setiap orang dipengaruhi oleh beberapa faktor yang dapat dikelompokkan dalam dua golongan, yaitu; *pertama*, kemampuan dan keterampilan kerja. *Kedua*, motivasi dan etos kerja;
- 2) Dukungan organisasi
Kinerja setiap orang juga tergantung pada dukungan organisasi dalam bentuk pengorganisasian, penyediaan sarana dan prasarana kerja, pemilihan teknologi, kenyamanan lingkungan kerja, serta kondisi, dan syarat kerja;
- 3) Dukungan manajemen
Kinerja setiap orang sangat tergantung pada kemampuan manajerial para manajemen atau pimpinan, baik dengan membangun sistem kerja dan hubungan industrial yang aman dan harmonis, maupun dengan mengembangkan kompetensi pekerja, demikian juga dengan menumbuhkan motivasi dan memobilisasi pegawai untuk bekerja secara optimal.

Evaluasi kinerja atau penilaian prestasi karyawan yang dikemukakan Leon C.

Mengginson dalam A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2006: 9) adalah

sebagai berikut: “Penilaian prestasi kerja (*performance appraisal*) adalah suatu proses yang digunakan pimpinan untuk menentukan apakah seseorang karyawan melakukan pekerjaannya sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.”

Castteter dalam Khaerul (2005: 83) mengemukakan sumber-sumber yang menyebabkan terjadinya kinerja tidak efektif adalah sebagai berikut.

Tabel 4. Sumber-Sumber yang Menyebabkan Kinerja Tidak Efektif

Sumber dari individu itu sendiri	Sumber dari organisasi	Sumber dari lingkungan eksternal
Kelemahan Intelektual Kelemahan fisiologis Demotivasi Faktor personalitas Keusangan/ketuaan Preparasi, posisi Orientasi nilai	Sistem organisasi Peranan organisasi Kelompok organisasi Perilaku yang berhubungan dengan pengawasan Iklim organisasi	Keluarga Kondisi-kondisi ekonomi Kondisi-kondisi hukum Nilai-nilai sosial Pasaran kerja Perubahan teknologi Perkumpulan-perkumpulan

Sumber: Khaerul. 2005. “Iklim dan Budaya Organisasi serta Relevansinya dengan Kinerja dan Motivasi.” PPS Manajemen Pendidikan. Unpak: Bogor.

Sejalan dengan pendapat Miller Richard dalam Khaerul (2005: 86) yang mengemukakan bahwa, “Kinerja karyawan dapat dipantau dari catatan lembaga, yakni efisiensi dan produktivitas kerjanya.”

William B. Castetter dalam Sedarmayanti (2001: 53 – 54) menyatakan bahwa:

“Beberapa organisasi untuk mengetahui tingkat kinerja personil yang tidak efektif dan sumber utama kinerja yang tidak efektif adalah dengan memperhatikan/menilai beberapa faktor. di antaranya seperti tabel berikut.”

Tabel 5. Beberapa Faktor untuk Mengetahui Tingkat Kinerja (Pegawai yang tidak efektif)

Faktor Organisasi	Faktor Individu	Faktor Sosial
A. SELAMA BEKERJA - Keterlambatan - Kehadiran - Pelatihan - Penurunan Produktivitas - Perombakan rencana /jadwal	Pengaruh karier Pengaruh kemampuan	- Ketidakpuasan klien - Hubungan masyarakat - Kredibilitas dan abilitas sistem untuk memberikan pelayanan
- Peningkatan tanggung Jawab kepengawasan - Kekeliruan dan ketidakefisienan	Pengaruh sosial	- Kekurangan dalam hal mutu pelayanan
B. DI LUAR PEKERJAAN - Kehilangan Investasi - Semangat - Rekrutmen - Seleksi dan penempatan - Kekurangan biaya - Perombakan rencana /jadwal - Kompensasai sebenarnya	Pengaruh keluarga Pengaruh psikologis	- Hasil gagal diperoleh sesuai dengan standar

Sumber: Sedarmayanti. 2001. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*, Bandung: Mandar Maju.

Penilaian kinerja ditujukan bukan untuk kepentingan organisasi yang bersangkutan melainkan untuk semua pihak, seperti yang diungkapkan oleh Ahmad S. Ruky dalam Ogestari Zalika (2010) bahwa penilaian prestasi mempunyai tujuan:

1. meningkatkan prestasi kerja karyawan baik secara individu, maupun kelompok;
2. mendorong kinerja sumber daya manusia secara keseluruhan yang direfleksikan dalam kenaikan produktivitas;
3. merangsang minat dalam pengembangan pribadi dengan tujuan meningkatkan hasil kerja dan prestasi kerja;
4. membantu perusahaan untuk dapat menyusun program pengembangan dan pelatihan karyawan yang lebih tepat guna;
5. menyediakan alat/sarana untuk membandingkan prestasi kerja pegawai dengan gajinya atau imbalannya; dan

6. memberikan kesempatan pada pegawai untuk mengeluarkan perasaannya tentang pekerjaan atau hal-hal yang ada kaitannya.

Penilaian kinerja meliputi dimensi kinerja karyawan dan akuntabilitas. Dalam dunia kompetitif yang mengglobal, perusahaan-perusahaan membutuhkan kinerja tinggi. Pada masa yang sama, para karyawan membutuhkan umpan balik tentang kinerja mereka sebagai petunjuk untuk mempersiapkan perilaku di masa depan.

Departemen SDM menggunakan informasi yang dikumpulkan melalui penilaian kinerja untuk mengevaluasi keberhasilan kegiatan rekrutmen, seleksi, orientasi, penempatan, pelatihan dan pengembangan, dan kegiatan lainnya. Meskipun penilaian informal selama kegiatan berlangsung dari hari demi hari adalah penting bagi kegiatan yang cepat. Namun, metode ini tidaklah cukup baik bagi kebutuhan departemen SDM. Penilaian formal dibutuhkan untuk membantu para manajer dalam menentukan penempatan, pembayaran, dan keputusan lainnya.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja adalah proses suatu organisasi mengevaluasi atau menilai kerja karyawan. Apabila penilaian prestasi kerja dilaksanakan dengan baik, tertib, dan benar maka dapat membantu meningkatkan motivasi berprestasi sekaligus dapat meningkatkan loyalitas para anggota organisasi yang ada di dalamnya, dan apabila ini terjadi akan menguntungkan organisasi itu sendiri. Oleh karena itu, penilaian kinerja perlu dilakukan secara formal dengan kriteria-kriteria yang telah ditetapkan oleh organisasi secara obyektif.

B. Ukuran Kinerja

Ukuran kinerja karyawan dapat terlihat dari rasa tanggung jawabnya menjalankan tugas-tugas yang diembannya. Adapun ukuran kinerja menurut T.R. Mitchell dalam Sedermayanti (2001: 51) dapat dilihat dari lima hal, yaitu:

1. *quality of work* – kualitas hasil kerja;
2. *promptness* – ketepatan waktu menyelesaikan pekerjaan;
3. *initiative* – prakarsa dalam menyelesaikan pekerjaan;
4. *capability* – kemampuan menyelesaikan pekerjaan; dan
5. *communication* – kemampuan membina kerjasama dengan pihak lain.

Menurut Keith Davis yang dikutip oleh Mangkunegara (2006: 13)

“Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah faktor kemampuan (*Ability*) dan faktor motivasi (*Motivation*), yang dirumuskan bahwa:

- 1) *human Performance* = *Ability* + *Motivation*
- 2) *motivation* = *Attitude* + *Situation*
- 3) *ability* = *Knowledge* + *Skill*

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan reality (*knowledge* + *skill*). Artinya. Pegawai yang memiliki IQ di atas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya (*the right man in the right place, the right man on the right job*).

b. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap (*attitude*) seorang pegawai dalam menghadapi situasi (*situation*) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan organisasi (tujuan kerja). Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri pegawai untuk berusaha mencapai prestasi kerja yang maksimal. Sikap mental seorang pegawai harus sikap mental yang siap secara psikofisik (siap secara mental, fisik, tujuan, dan situasi). Artinya, seorang pegawai harus siap mental, mampu secara fisik, memahami tujuan utama dan target kerja yang akan dicapai, mampu memanfaatkan, dan menciptakan situasi kerja.”

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pencapaian kinerja dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor, diantaranya : faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*) dari kedua faktor tersebut merupakan faktor

yang sangat mempengaruhi pencapaian kinerja seorang karyawan dalam suatu organisasi.

Menurut McClelland yang dikutip oleh Mangkunegara (2002: 68), berpendapat bahwa “Ada hubungan yang positif antara motif berprestasi dengan pencapaian kinerja”. Motif berprestasi adalah suatu dorongan dalam diri pegawai untuk melakukan suatu kegiatan atau tugas dengan sebaik-baiknya agar mampu mencapai prestasi kerja (kinerja) dengan predikat terpuji. Selanjutnya McClelland mengemukakan enam karakteristik dari pegawai yang memiliki motif berprestasi tinggi, yaitu pertama, memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi. Kedua, berani mengambil risiko. Ketiga, memiliki tujuan yang realistis. Keempat, memiliki rencana kerja yang menyeluruh dan berjuang untuk merealisasi tujuannya. Kelima, memanfaatkan umpan balik (*feed back*) yang konkrit dalam seluruh kegiatan kerja yang dilakukannya. Keenam, mencari kesempatan untuk merealisasikan rencana yang telah diprogramkan.

Berdasarkan pendapat McClelland yang dikutip oleh Mangkunegara (2002: 68), pegawai akan mampu mencapai kinerja maksimal jika pegawai memiliki motif berprestasi tinggi. Motif berprestasi yang perlu dimiliki oleh pegawai harus ditumbuhkan dari dalam diri sendiri selain dari lingkungan kerja. Hal ini karena motif berprestasi yang ditumbuhkan dari dalam diri sendiri akan membentuk suatu kekuatan diri dan jika situasi lingkungan kerja turut menunjang maka pencapaian kinerja akan lebih mudah.

Menurut Dharma dalam Nina Lelawati (2009) hal-hal yang perlu diukur dalam penilaian kinerja karyawan meliputi 3 hal, yaitu:

1. kuantitas, yang tergantung pada jumlah yang dihasilkan oleh karyawan dalam kurun waktu tertentu;
2. kualitas, yang tergantung pada mutu yang dihasilkan karyawan yang mampu menghasilkan mutu produk yang baik adalah karyawan yang berkualitas; dan
3. ketepatan waktu, yang tergantung oleh sesuai tidaknya dengan waktu yang direncanakan dan ditetapkan oleh perusahaan.

Sedangkan menurut Hasibuan (2005: 95) unsur-unsur yang dinilai dalam kinerja sebagai berikut.

- 1) Kesetiaan
Penilai mengukur kesetiaan karyawan terhadap pekerjaannya, jabatannya, dan organisasi. Kesetiaan ini dicerminkan oleh kesediaan karyawan menjaga dan membela organisasi didalam maupun di luar pekerjaan dari rongrongan orang yang tidak bertanggung jawab.
- 2) Prestasi kerja
Penilai menilai hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dapat dihasilkan karyawan tersebut dari uraian pekerjaannya.
- 3) Kejujuran
Penilai menilai kejujuran dalam melaksanakan tugas-tugasnya memenuhi perjanjian baik bagi dirinya sendiri maupun terhadap orang lain seperti kepada para bawahannya.
- 4) Kedisiplinan
Penilai menilai disiplin karyawan dalam mematuhi peraturan-peraturan yang ada dan melakukan pekerjaannya sesuai dengan instruksi yang diberikan kepadanya.
- 5) Kreativitas
Penilai menilai kemampuan karyawan dalam mengembangkan kreativitasnya untuk menyelesaikan pekerjaannya, sehingga bekerja lebih berdaya guna dan berhasil guna.
- 6) Kerja sama
Penilai menilai kesediaan karyawan berpartisipasi dan bekerja sama dengan karyawan lainnya secara vertikal atau horizontal di dalam maupun diluar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik.
- 7) Kepemimpinan
Penilai menilai kemampuan untuk memimpin, berpengaruh, mempunyai pribadi yang kuat, dihormati, berwibawa, dan dapat memotivasi orang lain atau bawahannya untuk bekerja secara efektif.
- 8) Kepribadian
Penilai menilai karyawan dari sikap perilaku, kesopanan, periang, disukai, memberi kesan menyenangkan, memperlihatkan sikap yang baik, serta berpenampilan simpatik dan wajar.
- 9) Prakarsa

Penilai menilai kemampuan berpikir yang orisinal dan berdasarkan inisiatif sendiri untuk menganalisis, menilai, menciptakan, memberikan alasan, mendapatkan kesimpulan, dan membuat keputusan penyelesaian masalah yang dihadapinya.

10) Kecakapan

Penilai menilai kecakapan karyawan dalam menyatukan dan menyelaraskan bermacam-macam elemen yang semuanya terlibat didalam penyusunan kebijaksanaan dan di dalam situasi manajemen.

11) Tanggung jawab

Penilai menilai kesediaan karyawan dalam mempertanggungjawabkan kebijaksanaannya, pekerjaan, dan hasil kerjanya, sarana dan prasarana, yang dipergunakannya, serta perilaku kerjanya.

Berdasarkan pendapat Hasibuan diatas dapat disimpulkan bahwa dalam penilaian kinerja terdapat unsur-unsur pokok yang harus diperhatikan agar kinerja dapat tercapai secara maksimal antara lain: kesetiaan, prestasi kerja, kejujuran, kedisiplinan, kreativitas, kerja sama, kepemimpinan, kepribadian, prakarsa, kecakapan, tanggung jawab.

Menurut Mathis dan Jackson (2002: 82) faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja, yaitu:

1. kemampuan mereka;
2. motivasi;
3. dukungan yang diterima;
4. keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan; dan
5. hubungan mereka dengan organisasi.

Veitzal dan Ahmad Fawzi dalam Lusia (2009) menyebutkan hal-hal yang perlu dilakukan dalam mengukur kinerja adalah sebagai berikut.

- A. Penetapan indikator kerja dengan memperhatikan hal-hal sebagai berikut.
 1. Karakteristik indikator kinerja yang baik, yaitu:
 - a. terikat pada tujuan program dan menggambarkan pencapaian hasil;
 - b. pada hal-hal tertentu mendapat prioritas;
 - c. terpusat pada hal-hal yang vital dan penting bagi pengambilan keputusan; dan
 - d. terbatas terkaitnya dengan sistem pertanggung jawaban yang memperlihatkan hasil.
 2. Pertimbangan utama penetapannya bahwa indikator kinerja harus:
 - a. menggambarkan hasil atau pencapaian hasil;
 - b. merupakan indikator di dalam wewenangnya;

- c. mempunyai dampak negatif yang rendah;
- d. digunakan untuk menghilangkan insentif yang sudah ada; dan
- e. ada pengganti atau manfaat yang lebih besar jika menghilangkan insentif.

B. Cara pengukuran kinerja

Keberhasilan atau kegagalan manajemen dapat diukur dengan melakukan:

1. perbandingan antara kinerja nyata dengan kinerja yang direncanakan;
2. perbandingan antara kinerja nyata dengan kinerja yang diharapkan;
3. perbandingan antara kinerja tahun ini dengan tahun-tahun sebelumnya;
4. perbandingan kinerja suatu sekolah dengan sekolah lain yang lebih unggul; dan
5. perbandingan pencapaian tahun berjalan dengan rencana dalam *trend* pencapaian.

Berdasarkan pendapat Veitzal, dapat disimpulkan bahwa dalam mengukur kinerja kita harus memperhatikan indikator yang dipakai dalam penelitian, juga cara dalam pengukuran yang jelas. Sehingga kita dapat mengukur kinerja dengan baik dan sesuai standar.

Menurut Henry Simamora yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara (2006: 14) kinerja (*performance*) dipengaruhi oleh tiga faktor, yaitu:

- a. faktor individual yang terdiri dari:
 1. kemampuan dan keahlian;
 2. latar belakang; dan
 3. demografi.
- b. faktor psikologis yang terdiri dari:
 1. persepsi;
 2. *attitude*;
 3. *personality*;
 4. pembelajaran; dan
 5. motivasi.
- c. faktor organisasi yang terdiri dari:
 1. sumber daya;
 2. kepemimpinan;
 3. penghargaan;
 4. struktur; dan
 5. *job design*.

berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh tiga faktor berikut ini: faktor individual, faktor psikologis, faktor organisasi. Ketiga hal tersebut menurut Hennry Simamora sangat mempengaruhi kinerja seseorang dalam suatu organisasi.

Menurut A. Dale Timple dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2006: 15), faktor-faktor kinerja terdiri dari faktor internal dan faktor eksternal.

Menurut William Stern dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2006: 16) faktor-faktor penentu prestasi kerja individu adalah faktor individu dan faktor lingkungan kerja organisasi.

Menurut Sayudi dalam Reni Pratamasari (2008) faktor-faktor penilaian kinerja meliputi hal-hal berikut.

1. Efektivitas dan efisiensi.
Efektivitas dari suatu kelompok adalah bila tujuan dapat dicapai sesuai dengan kebutuhan, sedangkan efisiensi adalah berkaitan dengan jumlah pengorbanan yang dikeluarkan dalam pencapaian tujuan.
2. Tanggung jawab.
Merupakan bagian yang tidak dipisahkan atau sebagai atribut dari kepemilikan wewenang tersebut.
3. Disiplin.
Disiplin karyawan merupakan ketaatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dalam perusahaan tempat ia bekerja.
4. Inisiatif.
Inisiatif seseorang berkaitan dengan daya pikir, kreatifitas dalam bentuk ide untuk sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Setiap inisiatif sebaiknya mendapat perhatian atau tanggapan positif dari atasan, bila ia memang atasan yang baik. Apabila atasan selalu menjegal inisiatif karyawannya, maka perusahaan akan kehilangan energi untuk maju.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja seorang karyawan dapat dipengaruhi oleh faktor-faktor diantaranya: efektivitas dan efisiensi, tanggung jawab, disiplin, inisiatif.

Amstrong dan Baron dalam Reni Pratamasari (2008) menyatakan bahwa faktor-faktor dalam kinerja dipengaruhi oleh sejumlah faktor. Faktor-faktor tersebut harus dipertimbangkan ketika mengelola, mengukur, memodifikasi, dan menghargai kinerja yaitu:

1. faktor pribadi seperti keahlian pribadi, kepercayaan diri, motivasi, dan komitmen;
2. faktor kepemimpinan seperti kualitas dorongan, arahan dan dukungan yang diberikan manajer dan pemimpin tim;
3. faktor tim seperti dukungan yang diberikan oleh kolega;
4. faktor sistem seperti sistem kerja dan fasilitas (instrumen tenaga kerja) yang diberikan oleh organisasi; dan
5. faktor kontekstual (situasional) seperti tekanan dan perubahan lingkungan eksternal dan internal.

Adapun faktor-faktor dalam penilaian kinerja menurut Sisdjiatmo (2002: 97) sebagai berikut.

1. Hasil penilaian karya tahun sebelumnya sesuai dengan hasil yang telah dicapai pada tahun tersebut, sebagai bahan perbandingan ataupun bahan pertimbangan dalam penilaian tahun yang bersangkutan;
2. Faktor kepribadian, yang meliputi kedisiplinan, kejujuran, kemauan, inisiatif, dan dapat di andalkan;
3. Hasil pekerjaan meliputi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan dan pencapaian target pekerjaan;
4. Cara melakukan pekerjaan yaitu merencanakan, memecahkan masalah, komunikasi, mengatur diri sendiri, dan melakukan koreksi;
5. Pengetahuan pekerjaan yang meliputi pekerjaan sendiri, pengembangan pengetahuan, hubungan dengan pekerjaan lain, kemampuan memberikan pelayanan dan kemampuan memberikan pendapat;
6. Kerjasama;
7. Tanggung jawab misalnya ketepatan kehadiran, kepatuhan terhadap perusahaan, dan pemeliharaan alat kerja;
8. Prestasi;
9. Faktor penilaian kemampuan karyawan/potensi yang akan datang dengan melihat progran pelatihan dan pengembangan; dan
10. Faktor penilaian yang mendukung karir karyawan, seperti kepemimpinan.

Menurut pendapat sisdjiatmo diatas dapat disimpulkan bahwa kinerja dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, faktor tersebut meliputi: hasil penilaian karyawan tahun sebelumnya sebagai bahan pertimbangan, faktor kepribadian,

hasil pekerjaan, cara melakukan pekerjaan, pengetahuan pekerjaan, kerja sama, tanggung jawab, prestasi, faktor penilaian kemampuan karyawan, faktor penilaian yang mendukung karyawan.

Selain faktor-faktor di atas menurut Ilyas dalam Reni Pratamasari (2008) ada beberapa faktor lain yang mempengaruhi organisasi dan kinerjanya, yaitu:

1. kualitas kerja;
2. kuantitas kerja;
3. hubungan kerja;
4. tingkat kehadiran ataupun presensi dari karyawan dalam bekerja; dan
5. pengetahuan kerja.

Prinsip dasar penilaian/evaluasi kinerja menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2006: 13) sebagai berikut.

- a. Fokusnya adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja. Jadi bukan semata-mata menyelesaikan persoalan itu sendiri, namun pimpinan dan karyawan mampu menyelesaikan persoalan dengan baik setiap saat, setiap ada persoalan baru. Jadi yang penting adalah kemampuannya.
- b. Selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, misalnya dari hasil diskusi antara karyawan dengan penyelia langsung, suatu diskusi yang konstruktif untuk mencari jalan terbaik dalam meningkatkan mutu dan baku yang tinggi.
- c. Suatu proses manajemen yang alami, jangan merasa dan menimbulkan kesan terpaksa, namun dimasukkan secara sadar ke dalam *corporate planning*, dilakukan secara periodik, terarah dan terprogram, bukan kegiatan yang hanya setahun sekali atau kegiatan yang dilakukan jika manajer ingat saja.

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa suatu penilaian/ evaluasi kinerja memiliki prinsip-prinsip antara lain yaitu: fokus adalah membina kekuatan untuk menyelesaikan setiap persoalan yang timbul dalam pelaksanaan evaluasi kinerja, selalu didasarkan atas suatu pertemuan pendapat, suatu proses manajemen yang alami.

Landy dalam Mutiara S. Panggabean (2004: 71) mengemukakan bahwa penilaian prestasi akan terasa wajar dan tepat apabila:

- 1) penilaian prestasi dilaksanakan secara periodik;
- 2) penilai memahami betul tingkat kinerja dari mereka yang dinilai;
- 3) ada kesepakatan antar penilai dengan yang dinilai tentang tugas-tugas yang dilakukan; dan
- 4) penilai terlibat dengan karyawan dalam penentuan rencana yang dapat digunakan untuk mengurangi kelemahan.

Selanjutnya, Dipboye dan de Pontbriand dalam Mutiara S. Panggabean (2004:

71) berpendapat bahwa orang yang dinilai akan menerima hasil penilaian

maupun cara yang digunakan untuk melakukan penilaian apabila:

1. mereka dilibatkan dalam menentukan kriteria penilaian;
2. ada penjelasan tentang adanya rencana dan tujuan melakukan penilaian; dan
3. mereka dinilai berdasarkan faktor-faktor yang relevan dengan pekerjaan mereka.

Dari uraian di atas, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah penampilan, prestasi atau unjuk kerja seorang karyawan yang dapat dinilai secara kuantitas maupun kualitas berkenaan dengan tugas dan tanggung jawabnya sebagai seorang karyawan. Produktivitas seorang karyawan dapat dinilai dari apa yang dilakukannya dalam melaksanakan tugasnya, yakni bagaimana ia melakukan tugasnya atau unjuk kerja. Dengan demikian, produktivitas seorang karyawan dapat ditinjau berdasarkan tingkatannya dengan tolak ukur masing-masing yang dapat dilihat dari kinerjanya. Tujuan Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan.

Adapun kegunaan penilaian kinerja adalah :

1. mendorong orang atau pun karyawan agar berperilaku positif atau memperbaiki tindakan mereka yang di bawah standar;

2. sebagai bahan penilaian bagi manajemen apakah karyawan tersebut telah bekerja dengan baik; dan
3. memberikan dasar yang kuat bagi pembuatan kebijakan peningkatan organisasi.

Tujuan evaluasi kinerja yang dikemukakan Agus Sunyoto dalam Anwar Prabu Mangkunegara (2006: 10) adalah:

- a. meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja;
- b. mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu;
- c. memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang;
- d. mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya;
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

Dari pendapat Agus Sunyoto yang dikutip oleh Anwar Prabu Mangkunegara dapat disimpulkan bahwa tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari kinerja SDM organisasi.

Kegunaan penilaian prestasi kerja (kinerja) karyawan menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2006: 11) adalah:

- a. sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa;
- b. untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya;
- c. sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan;
- d. sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan;

- e. sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi;
- f. sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai performance yang baik;
- g. sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya;
- h. sebagai kriteria menentukan, seleksi dan penempatan karyawan;
- i. sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan;
- j. sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja memiliki tujuan yang sangat berperan sekali dalam peningkatan kinerja atau perbaikan organisasi menuju pencapaian kinerja yang lebih baik lagi bagi karyawan dan organisasi tersebut.

Menurut Syafri Mangkuprawira (2003: 224) penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia, sebagai berikut.

- 1) Perbaikan kinerja
Umpan balik kinerja bermanfaat bagi karyawan, manajer, dan spesialis personal dalam bentuk kegiatan yang tepat untuk memperbaiki kinerja.
- 2) Penyesuaian kompensasi
Penilaian kinerja membantu pengambil keputusan menentukan siapa yang seharusnya menerima peningkatan pembayaran dalam bentuk upah dan bonus yang didasarkan pada sistem merit
- 3) Keputusan penempatan
Promosi, transfer, dan penurunan jabatan biasanya didasarkan pada kinerja masa lalu dan antisipatif; misalnya dalam bentuk penghargaan.
- 4) Kebutuhan pelatihan dan pengembangan
Kinerja buruk mengindikasikan sebuah kebutuhan untuk melakukan pelatihan kembali. Setiap karyawan hendaknya selalu mampu mengembangkan diri.
- 5) Perencanaan dan pengembangan karir
Umpan balik kinerja membantu proses pengambilan keputusan tentang karir spesifik karyawan.
- 6) Defisiensi proses penempatan staf
Baik buruknya kinerja berimplikasi dalam hal kekuatan dan kelemahan dalam prosedur penempatan staf di departemen SDM.
- 7) Ketidakakuratan informasi
Kinerja buruk dapat mengindikasikan kesalahan dalam informasi analisis pekerjaan, rencana SDM, atau hal lain dari sistem manajemen personal. Hal

demikian akan mengarah pada ketidaktepatan dalam keputusan menyewa karyawan, pelatihan, dan keputusan konseling.

- 8) Kesalahan rancangan pekerjaan
Kinerja buruk mungkin sebagai sebuah gejala dari rancangan pekerjaan yang keliru. Lewat penilaian dapat didiagnosis kesalahan-kesalahan tersebut.
- 9) Kesempatan kerja yang sama
Penilaian kinerja yang akurat yang secara aktual menghitung kaitannya dengan kinerja dapat menjamin bahwa keputusan penempatan internal bukanlah sesuatu yang bersifat diskriminasi.
- 10) Tantangan-tantangan eksternal
Kadang-kadang kinerja dipengaruhi oleh faktor-faktor lingkungan pekerjaan, seperti keluarga, finansial, kesehatan, atau masalah-masalah lainnya. Jika masalah-masalah tersebut tidak diatasi melalui penilaian, departemen SDM mungkin mampu menyediakan bantuannya.
- 11) Umpan balik pada SDM
Kinerja yang baik dan buruk diseluruh organisasi mengindikasikan bagaimana baiknya fungsi departemen SDM diterapkan.

Dari pendapat Syafri Mangkuprawira dapat disimpulkan bahwa penilaian kinerja karyawan memiliki manfaat apabila ditinjau dari beragam perspektif pengembangan perusahaan, khususnya manajemen sumber daya manusia yaitu: perbaikan kinerja, penyesuaian kompensasi, keputusan penempatan, kebutuhan pelatihan dan pengembangan, perencanaan dan pengembangan karir, defisiensi proses pengembangan staf, ketidakakuratan informasi, kesalahan rancangan pekerjaan, kesempatan kerja yang sama, tantangan-tantangan eksternal, umpan balik dari SDM.

Sedangkan menurut Hasibuan (2005: 89) tujuan dan kegunaan penilaian prestasi karyawan sebagai berikut.

1. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk promosi, demosi, pemberhentian, dan penetapan besarnya balas jasa.
2. Untuk mengukur prestasi kerja yaitu sejauh mana karyawan bisa sukses dalam pekerjaannya.
3. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan di dalam perusahaan.
4. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja, dan peralatan kerja.

5. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.
6. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai tujuan untuk mendapatkan performance kerja yang baik.
7. Sebagai alat untuk mendorong atau membiasakan para atasan (supervisor, managers, administrator) untuk mengobservasi perilaku bawahannya.
8. Sebagai alat untuk bisa melihat kekurangan atau kelemahan-kelemahan dimasa lampau dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
9. Sebagai kriteria di dalam menentukan seleksi dan penempatan karyawan.
10. Sebagai alat untuk mengidentifikasi kelemahan-kelemahan personel dan dengan demikian bisa sebagai bahan pertimbangan agar bisa diikutsertakan dalam program latihan kerja tambahan.
11. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
12. Sebagai dasar untuk memperbaiki dan mengembangkan uraian pekerjaan (*job description*).

Tujuan-tujuan fokus kinerja berbasis pada keyakinan bahwa tujuan-tujuan perusahaan akan tercapai secara signifikan jika ditunjang oleh penampilan terbaik melebihi batas-batas norma/inisiatif untuk sukses dengan usaha yang minimal. Fokus kinerja karyawan pada garis edar yang dikehendaki, dalam rangka terbentuknya iklim organisasi di perusahaan dan peningkatan produktivitas karyawannya.

C. Metode Untuk Menilai Kinerja

Kinerja dapat dinilai dengan sejumlah metode. Kinerja dapat dibandingkan dengan tugas yang terdapat dalam deskripsi pekerjaannya atau dapat dibandingkan dengan kinerja atau hasil orang lain. Kinerja juga dapat dinilai terhadap perilaku yang diharapkan yang harus ditentukan sebelumnya.

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson metode penilaian kinerja dikategorikan empat macam.

1. Metode penilaian kategori

Metode yang paling sederhana untuk menilai kinerja adalah metode penilaian kategori, yang membutuhkan seorang manajer untuk menandai tingkat kinerja karyawan pada formulir khusus yang dibagi ke dalam

kategori kinerja. Metode penilaian kategori yang paling umum adalah skala penilaian grafis dan *checklist*.

2. Metode komparatif
Metode komparatif memerlukan para manajer untuk membandingkan secara langsung kinerja karyawan mereka terhadap satu sama lain. Metode komparatif terdiri dari penentuan peringkat dan distribusi paksa.
3. Metode naratif
Para manajer dan spesialis SDM seringkali diharuskan untuk memberikan informasi penilaian tertulis. Dokumentasi dan deskripsi adalah inti dari metode kejadian penting, esai, tinjauan lapangan. Metode-metode ini menguraikan tindakan karyawan dan juga dapat mengindikasikan penilaian actual.
4. Metode perilaku/tujuan
Pendekatan penilaian perilaku (*behavioral rating approaches*) lebih berusaha untuk menilai perilaku karyawan dibandingkan karakteristik yang lainnya. Beberapa dari pendekatan skala perilaku yang berbeda adalah skala penilaian perilaku yang diharapkan (*behaviorally anchored rating scales/BARS*), skala observasi perilaku (*behavioral observation scales/BOS*), dan skala perilaku yang diharapkan (*behavioral expectation scales/BES*)

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam penilaian/ evaluasi kinerja terdapat beberapa metode yang dapat digunakan yaitu: metode penilaian kategori, metode komparatif, metode naratif, metode perilaku/ tujuan.

2. Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

Strategi manajemen sumber daya manusia berasal dari kata strategi dan kalimat manajemen sumber daya manusia. Menurut Syafri Mangkuprawira (2003: 13) strategi adalah cara mengerjakan sesuatu untuk mencapai tujuan tertentu. Strategi merupakan sebuah rencana permanen untuk sebuah kegiatan. Hal ini mengindikasikan adanya upaya memperkuat daya saing pekerjaan bisnis dalam mengelola organisasi dan mencegah pengaruh luar yang negatif pada kegiatan organisasi.

Menurut Stephanie K. Marrus, sebagaimana dikutip oleh Sukristono dalam Husein Umar (2005: 4) strategi didefinisikan sebagai suatu proses penentuan

rencana para pemimpin puncak yang berfokus pada tujuan jangka panjang organisasi, disertai penyusunan suatu cara bagaimana agar tujuan tersebut dapat dicapai.

Menurut George A. Streiner dan John B. Miner (1997: 6) strategi adalah pusat dan inti yang khas dari manajemen strategik. Strategi mengacu pada perumusan tugas, tujuan, dan sasaran organisasi.

Menurut William F. Glauce dan Lawrence R. Jauch (1994: 9) strategi adalah rencana yang disatukan, luas dan terintegrasi yang menghubungkan keunggulan strategis perusahaan dengan tantangan lingkungan dan yang dirancang untuk memastikan bahwa tujuan utama dari perusahaan itu dapat dicapai melalui pelaksanaan yang tepat oleh organisasi.

Pearch dan Robinson (1997: 20) mengatakan bahwa manajemen strategi didefinisikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan perumusan (formulasi) dan pelaksanaan (implementasi) rencana-rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Ini terdiri atas Sembilan tugas penting berikut.

- 1) Merumuskan misi perusahaan, meliputi rumusan umum tentang maksud keberadaan (*purpose*), filosofi (*philosophy*), dan tujuan (*goal*).
- 2) Mengembangkan profil perusahaan yang mencerminkan kondisi intern dan kapabilitasnya.
- 3) Menilai lingkungan ekstern perusahaan, meliputi baik pesaing maupun faktor-faktor kontekstual umum.
- 4) Menganalisis opsi perusahaan dengan mencocokkan sumber dayanya dengan lingkungan ekstern.
- 5) Mengidentifikasi opsi yang paling dikehendaki dengan mengevaluasi setiap opsi yang ada berdasarkan misi perusahaan
- 6) Memilih seperangkat sasaran jangka panjang dan strategi umum (*grand strategy*) yang akan mencapai pilihan yang paling dikehendaki.
- 7) Mengembangkan sasaran tahunan dan strategi jangka pendek yang sesuai dengan sasaran jangka panjang dan strategi umum yang dipilih.
- 8) Mengimplikasikan pilihan strategik dengan cara mengalokasikan sumber daya anggaran yang menekankan pada kesesuaian antara tugas, SDM, struktur, teknologi, dan sistem imbalan.
- 9) Mengevaluasi keberhasilan proses strategik sebagai masukan bagi pengambilan keputusan yang akan datang.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa manajemen strategi merupakan pengelolaan dan perencanaan terhadap kebijakan-kebijakan yang dijalankan oleh perusahaan agar dapat menerapkan strategi atau rencana kerja yang terbaik yang dapat dijadikan pedoman oleh perusahaan dalam menjalankan kegiatannya.

Menurut Liam Fahey dan Robert M. Randall (1996: 3) manajemen strategi adalah nama yang diberikan bagi tantangan yang terpenting, tersulit, dan tersembunyi yang banyak dihadapi oleh banyak organisasi swasta dan umum.

Sedangkan Menurut George A. Streiner dan John B. Miner (1997: 6) manajemen strategi adalah istilah yang digunakan sekarang untuk mengidentifikasi perumusan kebijakan/ strategi puncak perusahaan dan implementasinya dalam organisasi publik dan swasta.

Definisi manajemen personalia menurut Alex S. Nitisemito (1997: 13) adalah manajemen yang mengkhususkan diri dalam bidang personalia atau dalam bidang kepegawaian manajemen personalia atau manajemen kepegawaian merupakan alih bahasa dari kata *personnel management*. Istilah lain yang seringkali dianggap mempunyai pengertian sama atau hampir sama dengan *personnel management*, yaitu *manpower management* (manajemen sumber daya manusia), *personnel administration*, *labour management*, *industrial relations* dan sebagainya.

Manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2006: 10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan

tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat.

Edwin B. Flippo yang dikutip dalam Hasibuan (2006),

“Personnel management is the planning, organizing, directing and controlling of procurement, development, compensation, integration, maintenance, and separation of human resources to the end that individual, organizational and societal objectives are accomplished.”

(manajemen personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, penglihataraarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan, dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan. Individu, karyawan, dan masyarakat).

Dale yoder dalam Hasibuan (2006). *“personnel management is the provision of leadership and direction of people in the their woring or employment relationship.”*

(manajemen personalia adalah penyedia kepemimpinan dan pengarahan para karyawan dalam pekerjaan atau hubungan kerja mereka).

Andrew F. Sikula dalam Hasibuan (2006) *“personnel administration is the implementation of human resources (man power) by and within an enterprise.”*

(administrasi kepegawaian adalah penempatan orang-orang ke dalam suatu perusahaan)

John B. Minner dan Mary Green Miner dalam Hasibuan (2006),

“personnel management may be defined as the process of developing, applying and evaluating policies, procedures, methods, and programs relating to the individual in the organization.”

(manajemen personalia didefinisikan sebagai suatu proses pengembangan, menerapkan, dan menilai kebijakan-kebijakan, prosedur-prosedur, metode-metode, dan program-program yang berhubungan dengan individu karyawan dalam organisasi).

Michel J. Jucius dalam Hasibuan (2006),

“Personnel management is the field of management which has to do with planning, organizing, and controlling various operative function of procuring, developing, maintaining, and utilizing a labor force, such that the:

- 1. Objectives for which the company is established are attained economically and effectively.*
- 2. Objectives of all levels of personnel are served to the highest possible degree.*
- 3. Objectives of the community are duly considered and served.”*

Sedangkan manajemen sumber daya manusia menurut Syafri

Mangkuprawira(2003: 14) merupakan penerapan pendekatan SDM di mana secara bersama-sama terdapat dua tujuan yang ingin dicapai, yaitu (1) tujuan untuk perusahaan dan (2) untuk karyawan. Dua kepentingan itu tidak dapat dipisahkan dalam kesatuan kebersamaan yang utuh.

Definisi manajemen sumber daya manusia oleh Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2006: 3) manajemen sumber daya manusia adalah rancangan sistem-sistem formal dalam sebuah organisasi untuk memastikan penggunaan bakat manusia secara efektif dan efisien guna mencapai tujuan-tujuan organisasional.

Menurut Manulang (1981: 14) manajemen personalia adalah manajemen yang menitikberatkan perhatiannya kepada soal-soal pegawai di dalam suatu organisasi.

Hal tersebut dapat diperkuat dengan definisi strategi manajemen sumber daya manusia menurut Husein Umar (2005: 8) strategi manajemen SDM merupakan kebijakan manajemen sumber daya manusia berkisar pada pengadaaan, penggunaan, dan pemeliharaan sumber daya anggota.

Strategi manajemen sumber daya manusia menurut Dessler (2000),

"Strategic Human Resource Management with strategic role and objectives in order to improve business performance and develop organizational cultures and foster innovation and flexibility".

(para manajer harus mengaitkan pelaksanaan manajemen sumber daya manusia dengan strategi organisasi untuk meningkatkan kinerja, mengembangkan budaya korporasi yang mendukung penerapan, inovasi dan fleksibilitas.

berdasarkan beberapa definisi para ahli diatas tentang strategi dan manajemen sumber daya manusia dapat kita tarik kesimpulan bahwa strategi manajemen sumber daya manusia merupakan suatu kebijakan yang berkaitan langsung dengan pengaturan sumber daya anggota sehingga tujuan organisasi nantinya dapat tercapai secara maksimal dan pemanfaatan sumber daya manusia yang ada dapat secara maksimal digunakan oleh organisasi tersebut.

organisasi publik maupun bisnis saat ini dihadapkan pada suatu perubahan kondisi lingkungan yang semakin cepat . Keselarasan antara perencanaan sumber daya manusia (SDM) dapat membangun kinerja organisasi yang mampu mengadaptasi dengan perubahan tadi. Untuk merancang dan mengembangkan perencanaan sumber daya manusia yang efektif bukanlah pekerjaan yang mudah, membutuhkan suatu pemikiran, pertimbangan jangka pendek maupun jangka panjang. Tiga tahap perencanaan yang saling terkait, seperti *strategic planning* yang bertujuan untuk mempertahankan kelangsungan organisasi dalam lingkungan persaingan. Kedua, *operational planning*, yang menunjukkan *demand* terhadap SDM, dan ketiga, *human resources planning*, yang digunakan untuk memprediksi kualitas dan kuantitas kebutuhan sumber daya manusia dalam jangka pendek dan jangka panjang yang menggabungkan program pengembangan dan kebijaksanaan SDM. Dalam pelaksanaannya, perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu.

Hal ini dimaksudkan untuk meminimalisasikan adanya kesenjangan agar tujuan dengan kenyataan dan sekaligus memfasilitasi keefektifan organisasi dapat dicapai. Perencanaan sumber daya manusia harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi. Hal ini diperlukan agar organisasi bisa terus *survive* dan dapat berkembang sesuai dengan tuntutan perubahan yang sangat cepat dan dinamis. Dengan demikian, strategi manajemen sumber daya manusia yang diterapkan pada suatu perusahaan sangat berpengaruh sekali terhadap kinerja karyawan dari perusahaan tersebut.

Sebuah organisasi dalam mewujudkan eksistensinya dalam rangka mencapai tujuan memerlukan perencanaan sumber daya manusia yang efektif. Suatu organisasi. menurut Riva'i (2004: 35) "Tanpa didukung pegawai/karyawan yang sesuai baik segi kuantitatif, kualitatif, strategi dan operasionalnya ,maka organisasi/perusahaan itu tidak akan mampu mempertahankan keberadaannya, mengembangkan dan memajukan dimasa yang akan datang." Oleh karena itu, disini diperlukan adanya langkah-langkah manajemen guna lebih menjamin bahwa organisasi tersedia tenaga kerja yang tepat untuk menduduki berbagai jabatan, fungsi, pekerjaan yang sesuai dengan kebutuhan .

Perencanaan sumber daya manusia (*Human Resource Planning*) merupakan proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisi yang diinginkan dimasa depan, sedangkan sumber daya manusia adalah seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia dan manajer lini untuk menyelesaikan masalah organisasi yang terkait dengan manusia. Tujuan dari

integrasi sistem adalah untuk menciptakan proses prediksi *demand* sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategik dan operasional secara kuantitatif, dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Oleh karena itu, perencanaan sumber daya manusia harus disesuaikan dengan strategi tertentu agar tujuan utama dalam memfasilitasi keefektifan organisasi dapat tercapai. Strategi bisnis dimasa yang akan datang yang dipengaruhi perubahan kondisi lingkungan menuntut manajer untuk mengembangkan program-program yang mampu menterjemahkan *current issues* dan mendukung rencana bisnis masa depan. Keselarasan antara bisnis dan perencanaan sumber daya manusia (SDM) dapat membangun perencanaan bisnis yang pada akhirnya menentukan kebutuhan SDM.

Dalam perkembangannya, perencanaan sumber, perencanaan sumber daya manusia juga meliputi pengumpulan data yang dapat digunakan untuk mengevaluasi keefektifan program-program yang sedang berjalan dan memberikan informasi kepada perencanaan bagi pemenuhan kebutuhan untuk revisi peramalan dan program pada saat diperlukan.

Tujuan utama perencanaan adalah memfasilitasi keefektifan organisasi, yang harus diintegrasikan dengan tujuan perencanaan jangka pendek dan jangka panjang organisasi (Jackson & Schuler, 1999).

Mondy & Noe (1995) mendefinisikan “Perencanaan SDM sebagai proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumberdaya manusia untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan ketrampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan.”

Kemudian Eric Vetter dalam Jackson & Schuler (1990) dan Schuler & Walker (1990) mendefinisikan Perencanaan sumber daya manusia (*HR Planning*) sebagai proses manajemen dalam menentukan pergerakan sumber daya manusia organisasi dari posisinya saat ini menuju posisi yang diinginkan di masa depan.

Dari konsep tersebut, perencanaan sumber daya manusia dipandang sebagai proses linear, dengan menggunakan data dan proses masa lalu (*short-term*) sebagai pedoman perencanaan di masa depan (*long-term*). Dari beberapa pengertian tadi, perencanaan SDM adalah serangkaian kegiatan atau aktivitas yang dilakukan secara sistematis dan strategis yang berkaitan dengan peramalan kebutuhan tenaga kerja/pegawai dimasa yang akan datang dalam suatu organisasi (publik,bisnis) dengan menggunakan sumber informasi yang tepat guna penyediaan tenaga kerja dalam jumlah dan kualitas sesuai yang dibutuhkan. Adapun dalam perencanaan tersebut memerlukan suatu strategi yang didalamnya terdapat seperangkat proses-proses dan aktivitas yang dilakukan bersama oleh manajer sumber daya manusia pada setiap level manajemen untuk menyelesaikan masalah organisasi guna meningkatkan kinerja organisasi saat ini dan masa depan serta menghasilkan keunggulan bersaing berkelanjutan

Perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategik perlu diintegrasikan untuk memudahkan organisasi melakukan berbagai tindakan yang diperlukan, manakala terjadi perubahan dan tuntutan tujuan pengintegrasian perencanaan sumber daya manusia adalah untuk mengidentifikasi dan menggabungkan faktor-faktor perencanaan yang saling

terkait, sistematis, dan konsisten. Salah satu alasan untuk mengintegrasikan perencanaan sumber daya manusia dengan perencanaan strategis dan operasional adalah untuk mengidentifikasi *human resources gap* antara *demand* dan *supply*, dalam rangka menciptakan proses yang memprediksi *demand* sumber daya manusia yang muncul dari perencanaan strategis dan operasional secara kuantitatif dibandingkan dengan prediksi ketersediaan yang berasal dari program-program SDM. Pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia organisasi dimasa depan ditentukan oleh kondisi faktor lingkungan dan ketidakpastian, disertai *trend* pergeseran organisasi dewasa ini. Organisasi dituntut untuk semakin mengandalkan pada *speed* atau kecepatan, yaitu mengupayakan yang terbaik dan tercepat dalam memenuhi kebutuhan tuntutan/pasar (Schuler & Walker, 1990).

SDM dapat bermanfaat untuk :

1. meningkatkan pendayagunaan SDM guna memberi kontribusi terbaik;
2. menyelaraskan aktivitas SDM dengan sasaran organisasi agar setiap pegawai/tenaga kerja dapat mengotimalkan potensi dan ketrampilannya guna meningkatkan kinerja organisasi;
3. penghematan tenaga, biaya, waktu yang diperlukan ,sehingga dapat meningkatkan efisiensi guna kesejahteraan pegawai/karyawan.(Nawawi, 1997: 143)

Pendekatan strategis dalam MSDM menurut Syafri Mangkuprawira (2003: 19) ada enam unsur penting dalam pendekatan strategis manajemen sumber daya manusia yang meliputi hal-hal berikut.

- d. Pemahaman tentang pengaruh lingkungan luar;
- e. Pemahaman pengaruh dinamika dan persaingan pasar kerja;
- f. Fokus jangka panjang;
- g. Fokus terhadap pilihan dan pengambilan keputusan;
- h. Pertumbuhan seluruh personil; dan
- i. Integrasi dengan strategi perusahaan.

Gagasan kunci dari seluruh manajemen strategis adalah mengkoordinasi semua sumber daya perusahaan, termasuk SDM, dan setiap komponen yang

berkontribusi melaksanakan strategi. Jika semua serba terintegrasi tak akan ada yang kontra produksi dan setiap individu bekerja sama sesuai dengan arah yang jelas secara sinergis. Dengan kata lain, telah terjadi koordinasi sempurna dan penggunaan kombinasi fungsi-fungsi manajerial dengan fungsi operasional. Konsep ini sering digunakan untuk keseluruhan lingkungan ekonomi yang membuat seluruh perusahaan lebih bernilai daripada perusahaan lainnya.

Pendekatan pengelolaan strategik terhadap SDM dan pendekatan tradisi sangat berbeda dalam beberapa hal. Seperti yang dinyatakan Leonard Schleginger yang dikutip oleh Syafri Mangkuprawira (2003: 20) manajemen sumber daya manusia diperlukan untuk menyelaraskan orang dan mengubahnya menjadi orang bisnis. Tabel berikut merinci perbedaan-perbedaan pokok antara pendekatan manajemen sumber daya manusia strategik dan pendekatan manajemen personil tradisi dilihat dari enam dimensi, yakni perencanaan, wewenang, lingkup, pengambilan keputusan, integrasi dan koordinasi

Tabel 6. Perbedaan antara pendekatan MSDM Strategik dan Pendekatan Personil Tradisi

No	Dimensi	Pendekatan strategik	Pendekatan tradisi
1	Perencanaan dan perumusan strategi	Melibatkan dalam keseluruhan perencanaan strategi keorganisasian dan mengaitkan fungsi-fungsi SDM dengan strategi perusahaan	Dilibatkan hanya dalam perencanaan operasional
2	Wewenang	Memiliki status fungsi dan wewenang untuk pegawai top personil (contoh	Status dan wewenang untuk pegawai menengah, misalnya direktur

		wakil direktur SDM)	personil
3	Lingkup	Concoers dengan semua manajemen dan karyawan	Concoers utamanya dengan karyawan harian, operasi, dan klerk
4	Pengambilan keputusan	Secara penuh terintegrasi dengan fungsi-fungsi keorganisasian, pemasaran, anggaran, hukum, dan produksi	Moderat terhadap integrasi terbatas dengan fungsi-fungsi organisasi
5	Koordinasi	Mengkoordinasi seluruh kegiatan SDM, seperti rekrutmen, staffing, kesempatan memperoleh kerja secara adil	Tidak semua mengkoordinasi fungsi SDM

Pada dasarnya, pendekatan manajemen sumber daya manusia strategik dilibatkan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan startegis dan mengkoordinasi semua SDM untuk keseluruhan karyawan. Pendekatan memberi wewenang penuh kepala unit SDM dalam organisasi. Dia juga memandang fungsi SDM sebagai bagian integral dari semua fungsi perusahaan seperti pemasaran, produksi, pembiayaan, hukum, dan sebagainya. Pendekatan MSDM strategik menempatkan wakil direktur dari SDM sebagai bagian integral.

Adapun pola yang dapat digunakan dalam penyusunan strategi sumber daya manusia organisasi dimasa depan antara lain, (Schuler & Walker, 1990) :

1. manajer lini menangani aktivitas sumber daya manusia (strategik dan manajerial), sementara administrasi sumber daya manusia ditangani oleh pimpinan unit teknis operasional;
2. manajer lini dan Biro kepegawaian/ sumber daya manusia saling berbagi tanggung jawab dan kegiatan, dalam kontek manajer lini sebagai pemilik dan sumber daya manusia sebagai konsultan; dan
3. departemen sumber daya manusia berperan dalam melatih manajer dalam praktik-praktik sumber daya manusia dan meningkatkan kesadaran para manajer berhubungan dengan *HR concerns*.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa dalam penyusunan strategi sumber daya manusia organisasi dimasa depan terdapat pola yang digunakan dalam menyusunnya, diantaranya pembagian kerja atau tugas oleh manajer lini, manajer biro kepegawaian, dan departemen sumber daya manusia.

Tahapan Perencanaan SDM Menurut Jackson dan Schuler (1999: 137), perencanaan sumber daya manusia yang tepat membutuhkan langkah-langkah tertentu berkaitan dengan aktivitas perencanaan sumber daya manusia menuju organisasi modern. Langkah-langkah tersebut meliputi :

1. mengidentifikasi isu bisnis yang utama;
2. menentukan implikasi SDM;
3. mengembangkan tujuan dan sasaran SDM;
4. merancang dan melaksanakan kebijakan, program, dan praktek SDM; dan
5. mengevaluasi, merevisi, dan melakukan fokus kembali.

Kelima tahap tersebut dapat diimplementasikan pada pencapaian tujuan jangka pendek (kurang dari satu tahun), menengah (dua sampai tiga tahun), maupun jangka panjang (lebih dari tiga tahun).

Rothwell (1995) menawarkan suatu teknik perencanaan sumber daya manusia yang meliputi tahap :

- (1) investigasi baik pada lingkungan eksternal, internal, organisasional;
- (2) *forecasting* atau peramalan atas ketersediaan *supply* dan *demand* sumber daya manusia saat ini dan masa depan;
- (3) perencanaan bagi rekrutmen, pelatihan, promosi, dan lain-lain;
- (4) utilasi, yang ditujukan bagi *manpower* dan kemudian memberikan *feedback* bagi proses awal.

Perencanaan sumber daya manusia umumnya dipandang sebagai ciri penting dari tipe ideal model manajemen sumber daya manusia meski pada praktiknya tidak selalu harus dijadikan prioritas utama. Perencanaan sumber daya manusia merupakan kondisi penting dari “integrasi bisnis” dan “strategik.” implikasinya

menjadi tidak sama dengan "*manpower planning*" meski tekniknya mencakup hal yang sama. *Manpower planning* menggambarkan pendekatan tradisional dalam upaya *forecasting* apakah ada ketidaksesuaian antara *supply* dan *demand* tenaga kerja, serta merencanakan penyesuaian kebijakan yang paling tepat. Integrasi antara aspek-aspek perencanaan sumber daya manusia terhadap pengembangan bisnis sebaiknya memastikan bahwa kebutuhan perencanaan sumber daya manusia harus dilihat sebagai suatu tanggung jawab.

Persoalan yang dihadapi dalam perencanaan sumber daya manusia dalam pengembangan dan implementasinya dari strategi sumber daya manusia dapat dikelompokkan ke dalam empat permasalahan (Rothwell, 1995) : Pertama, perencanaan menjadi suatu problema yang dirasa tidak bermanfaat karena adanya perubahan pada lingkungan eksternal organisasi, meskipun nampak adanya peningkatan kebutuhan bagi perencanaan. Kedua, realitas dan bergesernya kaleidoskop prioritas kebijakan dan strategi yang ditentukan oleh keterlibatan *interen group* yang memiliki *power*. Ketiga, kelompok faktor-faktor yang berkaitan dengan sifat manajemen dan ketrampilan serta kemampuan manajer yang memiliki preferensi bagi adaptasi pragmatik di luar konseptualisasi, dan rasa ketidakpercayaan terhadap teori atau perencanaan, yang dapat disebabkan oleh kurangnya data, kurangnya pengertian manajemen lini, dan kurangnya rencana korporasi. Keempat, pendekatan teoritik konseptual yang dilakukan dalam pengujian kematangan perencanaan sumber daya manusia sangat idealistik dan preskriptif, di sisi lain tidak memenuhi realita organisasi dan cara manajer mengatasi masalah-masalah spesifik. Permasalahan tersebut merupakan sebuah resiko yang perlu adanya antisipasi dengan menerapkan aspek fleksibilitas ,manakala terjadi kesenjangan di

lapangan. Namun, sedapat mungkin manajer telah menyiapkan langkah-langkah antisipasi secara cermat setiap perkembangan yang terjadi, karena pada dasarnya sebuah bangunan perencanaan SDM tidak harus dibongkar secara mendasar, jika ada kekurangan dan kelemahan, tentu ada upaya mengatasi jalan keluar yang terbaik. Oleh karena itu, diperlukan analisis terhadap perencanaan yang dibuat dengan menerapkan analisis *SWOT*.

Implementasi Perencanaan SDM Pemilihan teknik merupakan *starting point* dalam melaksanakan berbagai aktivitas yang berhubungan dengan gaya manajerial, nilai dan budaya secara keseluruhan. Beberapa teknik perencanaan sumber daya manusia (Nursanti, 2002 : 61) dapat diimplementasikan dalam proses rekrutmen dan perencanaan karir.

- a. Rekrutmen Identifikasi kemungkinan ketidakcocokan antara *supply* dan *demand* serta penyesuaian melalui rekrutmen, sebelumnya dilihat sebagai alasan perencanaan *manpower* tradisional. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan baru yang mempertimbangkan kombinasi kompetensi karyawan melalui pengetahuan, keterampilan dan sikap dan pengalaman yang dimiliki. Perencanaan MSDM dapat dijadikan petunjuk dan memberikan wawasan masa yang akan datang bagi orang-orang yang diperlukan untuk menyampaikan produk-produk inovatif atau pelayanan berkualitas yang difokuskan melalui strategi bisnis dalam proses rekrutmen.
- b. Perencanaan Karir Hal ini membutuhkan pengertian proses-proses yang diintegrasikan pada karakteristik individual dan preferensi dengan implikasinya pada : budaya organisasi, nilai dan gaya, strategi bisnis dan panduan, struktur organisasi dan perubahan, sistem *reward*, penelitian dan sistem pengembangan, serat penilaian dan sistem promosi. Beberapa organisasi dewasa ini menekankan pada tanggung jawab individual bagi pengembangan karir masing-masing. Sistem mentoring formal maupun informal diperkenalkan untuk membantu pencapaian pengembangan karir. Seberapa jauh fleksibilitas dan efisiensi organisasi ditentukan oleh kebijakan pemerintah, baik fiskal maupun pasar tenaga kerja.
- c. Evaluasi Perencanaan SDM Perencana sumber daya manusia dapat digunakan sebagai indikator kesesuaian antara *supply* dan *demand* bagi sejumlah orang-orang yang ada dalam organisasi dengan keterampilan yang sesuai.

Dari uraian diatas dapat ditarik kesimpulan bahwa teknik perencanaan sumber daya manusia dapat diimplementasikan dalam proses rekrutmen dan perencanaan karir serta mengevaluasi perencanaan SDM tersebut apakah sudah berjalan sesuai dengan apa yang diharapkan dan hasilnya apakah sesuai pula dengan apa yang diharapkan.

3.Orientasi Pasar

Di dalam menjalankan usaha perusahaan, pimpinan mempunyai orientasi untuk memungkinkan perusahaan dapat berhasil mencapai sasarannya. Suatu perusahaan akan gagal apabila orientasi pandangan pimpinanya dalam menjalankan usaha perusahaan tidak sesuai dengan situasi dan kondisi pemasaran produknya. Misalnya, suatu perusahaan yang mengejar *volume* produksi yang sebesar-besarnya akan gagal apabila konsumen dapat memilih produk lain sebagai saingannya yang dianggapnya dapat memenuhi keinginannya atas produk yang dibutuhkannya. Dalam hal inilah pemasaran perlu diperingatkan adanya beberapa orientasi usaha perusahaan untuk memungkinkan perusahaan tersebut dapat berhasil.

Pada *hypercompetitive environment*, strategi bersaing yang dibutuhkan oleh setiap organisasi adalah strategi yang mampu memperbaiki kinerja sehingga dapat diterima dengan baik oleh pasar yang menjadi sasarannya. Pada era globalisasi, sulit untuk disangkal bahwa aktivitas pemasaran yang menjadi bagian dari strategi bersaing dapat memberikan kontribusi yang sangat besar dalam meningkatkan kinerja perusahaan (Cann & George 2003). Oleh sebab itu daya saing perusahaan

pada *the turbulent environment of a transitional economy* sangat ditentukan oleh kemampuan perusahaan dalam mengembangkan konsep orientasi pasar.

Kata orientasi pasar terdiri dari dua kata yaitu orientasi dan pasar.

Orientasi menurut Warren J. Keegan (1995: 17) orientasi adalah asumsi atau keyakinan, yang sering kali tidak disadari, mengenai sifat dunia ini.

Sedangkan definisi pasar menurut Phillip Kotler (1996: 8) pasar adalah sekelompok pembeli aktual dan potensial sebuah produk.

Definisi pasar menurut William J. Stanton dan Y. Lamarto (1984: 92) pasar adalah didefinisikan sebagai orang-orang yang mempunyai kebutuhan untuk dipenuhi, mempunyai uang untuk dibelanjakan, dan kemauan untuk membelanjakan.

Definisi pasar menurut Kotler dan Armstrong (2001: 15) pasar (*market*) adalah seperangkat pembeli aktual dan potensial dari sebuah produk.

Pasar menurut McCharty dan Perreault (1995: 16) pasar yaitu sekelompok pelanggan potensial yang mempunyai kebutuhan sama yang bersedia menukarkan sesuatu yang bernilai dengan penjual yang menawarkan beragam barang dan atau jasa yaitu, cara untuk memenuhi kebutuhan tersebut.

Mula-mula istilah pasar dipakai untuk menunjuk suatu tempat dimana pembeli dan penjual berkumpul guna ambil bagian dalam jual beli. Dalam bahasa sehari-hari, para pengusaha menggunakan istilah pasar untuk menyebut berbagai kelompok pelanggan. Mereka bicara tentang pasar kebutuhan (*need markets*), misalnya pasar jenis makanan tertentu; pasar demografis

(*demographic markets*), misalnya pasar remaja; dan pasar geografis (*geographic market*), misalnya pasar Indonesia.

Sedangkan dalam Sofjan Assauri yang mengutip pendapat Phillip Kotler (2002: 92) yang menyatakan bahwa suatu pasar terdiri dari seluruh konsumen /langganan potensial yang mempunyai kebutuhan dan keinginan tertentu yang ingin dan mampu dipenuhi dengan pertukaran, sehingga dapat memuaskan kebutuhan dan keinginan tersebut.

Sementara itu Kohli dan Jaworski (1990) memandang orientasi pasar sebagai perilaku organisasi dalam mengimplementasikan konsep pemasaran. Perilaku ini ditekankan pada aktivitas yang terdiri dari pengumpulan informasi pasar, penyebaran informasi pasar serta merespon informasi pasar tersebut.

Sedangkan secara teoritis dalam ekonomi, menurut Sofjan Assauri (2002: 92) pasar menggambarkan semua pembeli dan penjual yang terlibat dalam suatu transaksi aktual atau potensial terhadap barang atau jasa yang ditawarkan.

Orientasi pasar adalah pemahaman yang mencukupi terhadap target seorang agar mampu menciptakan nilai tambah bagi mereka secara berkelanjutan.

Menurut Peter Doyle dalam *Value Based Marketing* yang dikutip oleh Desmon Guries (2004) *Marketing* dapat disebut sebagai tingkat ketanggapan perusahaan dalam melihat perubahan lingkungan pemasaran yang terjadi sebelum menerapkan bauran pemasaran.

Sedangkan dalam Noorcahyo (2004) orientasi pasar dapat juga disebut sebagai tingkat ketanggapan perusahaan dalam melihat dan menangkap perubahan

lingkungan pemasaran yang terjadi sebelum mengaplikasikan kebijakan-kebijakan bidang pemasaran, seperti bauran pemasaran (*marketing mix*).

Menurut pendapat Matsuno, John T Mentzer dan Aysegol Ozkomer (2002: 18) dalam Noorcahyo (2004) bahwa tingkat orientasi pasar suatu perusahaan dapat diukur berdasarkan.

1. Pengumpulan informasi;
2. Penyebaran informasi dalam perusahaan; dan
3. Daya tanggap perusahaan terhadap perubahan lingkungan pemasaran.

menurut Kotler dan Levy (1969) orientasi pasar yang merupakan implementasi konsep pemasaran relevan untuk semua jenis organisasi yang berhubungan dengan pelanggan dan pihak berkepentingan lainnya. Pendapat fenomenal ini telah banyak digunakan oleh para peneliti sebagai dasar untuk mengimplementasikan konsep pemasaran pada berbagai organisasi (termasuk rumah sakit, museum dan perguruan tinggi) supaya dalam menawarkan produk dan jasa yang sesuai dengan keinginan pelanggannya.

Orientasi pasar merupakan salah satu konsep dalam penemuan strategi perusahaan. Berbagai *literature* menunjukkan bahwa orientasi pasar merupakan salah satu kunci kesuksesan bagi perusahaan untuk dapat meningkatkan daya saingnya. Orientasi pasar telah dianggap sebagai suatu tindakan yang penting bagi perusahaan, apabila perusahaan ingin sukses di dalam industrinya.

Menurut Phillip kotler (1996: 30) konsep pemasaran berpendapat bahwa kunci untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi terdiri dari penentuan kebutuhan dan keinginan pasar sasaran dan penyerahan produk yang memuaskan secara lebih efektif dan efisien dibanding para pesaing.

Orientasi pasar dikelompokkan menjadi dua yaitu perspektif budaya dan perspektif perilaku (Yeni 2007). Menurut persepektif budaya, orientasi pasar dipandang sebagai proses kognitif yang mencakup dimensi budaya seperti nilai-nilai dan norma yang dianut perusahaan. Sedangkan perspektif perilaku memandang orientasi pasar sebagai proses pengumpulan informasi pasar.

Dua konsep fenomenal dikemukakan oleh Narver dan Slater (1990) yang merepresentasikan perspektif budaya serta Kohli dan Jaworski (1990) yang melihat orientasi pasar dari perspektif perilaku. Menurut Narver dan Slater (1990) orientasi pasar merupakan budaya organisasi yang dimanifestasikan sebagai orientasi pelanggan, orientasi pesaing, dan koordinasi antar fungsi yang ada, dengan menggunakan kriteria tujuan jangka panjang dan menghasilkan laba.

Sebagai salah satu konsep yang dapat dipakai dalam penentuan strategi perusahaan, penerapan konsep pemasaran yang berorientasi pasar merupakan tindakan cerdas untuk menghadapi pelanggan yang semakin *demanding* (Kotler 2003). Oleh sebab itu, tidak mengherankan bila perusahaan yang sukses pada era pasar bebas adalah perusahaan yang berorientasi pasar. Hal tersebut telah dibuktikan secara empiris oleh para peneliti (seperti: Agarwall, Erramilli, & Dev 2003; Perry & Shao 2002; Pulendran, Speed & Widing II 2003; Tsai 2003) yang menemukan bahwa terdapat hubungan yang positif antara orientasi pasar dengan kinerja organisasi.

Dengan demikian dari beberapa definisi para ahli diatas dapat kita simpulkan bahwa orientasi pasar adalah pengenalan terhadap pasar, dan merupakan implementasi dari konsep pemasaran dan merupakan salah satu bentuk strategi

dari perusahaan. Perusahaan yang ingin sukses tentunya harus mempunyai strategi dalam menjalankan perusahaannya, sehingga kerja perusahaan dan karyawan menjadi lebih terfokus. Disini salah satu strategi yang dipakai adalah orientasi perusahaan terhadap pasar. Dimana perusahaan dalam menjalankan usahanya harus mengenali keadaan pasar secara keseluruhan, sehingga nantinya kita dapat mengetahui secara cermat dan tepat keinginan pelanggan itu produk yang seperti apa dan yang bagaimana. Karena pada dasarnya pasar memiliki segmentasi-segmentasi yang berbeda-beda, sehingga terlebih dahulu kita tentunya harus mengetahui tujuan dari pemasaran produk tersebut kemana. Dan selain itu pula tipe konsumen atau pelanggan tentunya memiliki kebutuhan yang berbeda-beda pula. Karena apabila sebuah perusahaan tidak berorientasi pasar maka sulit untuknya menentukan arah perusahaannya karena perusahaan disini yaitu menjual produk sesuai apa yang diinginkan oleh konsumen bukannya menjual produk yang diinginkan oleh perusahaan itu sendiri sesuai dengan pepatah yang mengatakan bahwa “membeli adalah raja”. Sehingga disini perusahaan harus mampu berkembang sesuai dengan perkembangan pasar.

Orientasi perusahaan dapat digolongkan pada orientasi produksi, orientasi produk, orientasi keuangan atau pembelanjaan, orientasi penjualan dan orientasi pemasaran. Dengan adanya perkembangan terakhir, akibat timbulnya persaingan yang semakin ketat, dan berkembangnya pengetahuan konsumen yang menyebabkan timbulnya kebutuhan baru dan keinginan yang lebih tinggi dari konsumen maka muncullah orientasi pemasaran yang didukung konsep baru dalam bidang pemasaran, yaitu konsep pemasaran. Konsep ini berorientasi kepada kepuasan konsumen.

Menurut Sofjan Assauri (2002: 76) konsep pemasaran adalah suatu falsafah manajemen dalam bidang pemasaran yang berorientasi kepada kebutuhan dan keinginan konsumen dengan didukung oleh kegiatan pemasaran terpadu yang diarahkan untuk memberikan kepuasan konsumen sebagai kunci keberhasilan organisasi dalam usahanya mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

Jadi, konsep pemasaran merupakan orientasi perusahaan yang menekankan bahwa tugas pokok perusahaan adalah menentukan kebutuhan dan keinginan pasar, dan selanjutnya memenuhi kebutuhan dan keinginan tersebut sehingga dicapai tingkat kepuasan langganan yang melebihi dari kepuasan yang diberikan oleh pesaing.

Pada hakikatnya konsep pemasaran menekankan orientasi pada kebutuhan dan keinginan konsumen yang didukung oleh kegiatan pemasaran yang terpadu, yang ditujukan untuk menciptakan kepuasan langganan sebagai kunci untuk keberhasilan mencapai tujuan perusahaan. Dengan demikian ada empat unsur pokok yang terdapat dalam konsep pemasaran, yaitu: orientasi kepada konsumen (kebutuhan dan keinginan konsumen), kegiatan pemasaran yang terpadu, kepuasan konsumen/langganan, tujuan perusahaan jangka panjang. Konsep pemasaran ini sering dicampuradukkan atau dikaburkan dengan istilah konsep penjualan. Konsep penjualan menekankan orientasi pada produk yang dihasilkan untuk dijual yang didukung dengan kegiatan penjualan dan promosi, sehingga tujuan perusahaan jangka pendek dapat dicapai melalui pencapaian target penjualan.

Telah dikatakan diatas bahwa orientasi pasar merupakan implementasi dari konsep pemasaran. Menurut William J. Stanton (1984: 14) mendefinisikan

konsep pemasaran adalah sebuah filsafat bisnis yang mengatakan bahwa kepuasan keinginan dari konsumen adalah dasar kebenaran sosial dan ekonomi kehidupan sebuah perusahaan. Sudah sewajarnya jika segala kegiatan perusahaan harus dicurahkan untuk mengetahui apa yang diinginkan oleh konsumen. Dengan demikian William J. Stanton (1984: 13) mengatakan ada tiga ketetapan pokok yang mendasari konsep pemasaran:

1. semua operasi dan perencanaan perusahaan harus berorientasi kepada konsumen;
2. sasaran perusahaan harus volume penjualan yang menghasilkan laba. Jadi bukan volume demi kepentingan volume itu sendiri; dan
3. semua kegiatan pemasaran di sebuah perusahaan harus dikoordinir secara organisatoris.

Berdasarkan pendapat William J. Stanton (1984: 13) bahwa terdapat tiga ketetapan pokok yang mendasari konsep pemasaran yang diterapkan dalam organisasi yang dijadikan dasar penetapannya yaitu: semua perencanaan harus berorientasi kepada konsumen, volume penjualan harus menghasilkan laba, dan semua kegiatan perusahaan harus dikoordinir secara organisatoris.

Sedangkan menurut David W. Cravens (1996: 11) persyaratan pengembangan organisasi untuk berorientasi pada konsumen mencakup :

1. menanamkan nilai dan kepercayaan untuk berorientasi pada konsumen yang didukung oleh manajemen puncak;
2. memadukan orientasi pasar dan konsumen kedalam proses perencanaan strategis;
3. menciptakan manajer pemasaran dan mengembangkan program yang kuat;
4. menciptakan dasar pengukuran kinerja atas dasar pasar; dan
5. mengembangkan komitmen kepada konsumen di seluruh organisasi.

Dari uraian diatas dapat disimpulkan bahwa suatu organisasi yang memusatkan pada pasar atau berorientasi pada pasar harus dapat menanamkan nilai dan kepercayaan untuk berorientasi kepada pasar, serta dapat memadukan orientasi pasar dan konsumen kedalam perencanaan strategis, menciptakan manajer pemasaran dan mengembangkan program yang kuat, menciptakan kinerja yang berdasarkan atas pasar, dan komitmen kepada konsumen diseluruh organisasi.

Berikut ini merupakan perbandingan antara bisnis yang berorientasi pasar dan bisnis dengan orientasi kedalam menurut David W. Cravens.

Tabel 7. Perbandingan antara bisnis yang berorientasi pasar dan bisnis dengan orientasi kedalam menurut David W. Cravens.

Atribut perilaku yang berorientasi pasar (<i>Market Driven Behavior</i>)	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Segmen berdasarkan aplikasi konsumen dan manfaat ekonomi 2. Mengetahui factor-faktor yang mempengaruhi keputusan pembelian konsumen; difokuskan pada nilai kemasan termasuk penampilan produk, harga, pelayanan, aplikasi 3. Investasi dalam riset pemasaran dan pengumpulan data penjualan yang sistematis untuk melacak perubahan pasar dan memodifikasi strategi 4. Perlakuan yang sama antara investasi pemasaran dan investasi R&D 5. Komunikasi dengan pasar sebagai sebuah segmen 6. Berbicara tentang kebutuhan konsumen, pembagian, aplikasi, dan segmen-segmen 7. Melacak produk, konsumen, dan segmen rugi dan laba, dan memberikan tanggung jawab kepada manajer junior 8. Melihat saluran distribusi sebagai tenaga penjual dan partner dalam melayani pemakai 9. Mengetahui strategi, asumsi, struktur biaya, dan tujuan sebagian besar pesaing. 10. Waktu yang digunakan manajemen untuk mengulas masalah-masalah strategi pemasaran dan persaingan sama banyaknya dengan ulasan untuk R&D, penjualan, dan 	<ol style="list-style-type: none"> 1. segmen berdasarkan produk yang diterima konsumen 2. mengasumsikan harga dan penampilan produk/teknologi sebagai kunci pokok penjualan 3. tergantung pada anekdot dan kesulitan dalam mendisiplinkan tenaga penjualan dalam memberikan laporan-laporan yang bermanfaat 4. melihat pemasaran sebagai pusat biaya dengan nilai yang sedikit dalam hubungannya dengan investasi 5. komunikasi dengan konsumen dengan sebagai pasar massa 6. berbicara tentang harga, jumlah, dan pesanan yang belum dipenuhi 7. menitikberatkan pada jumlah, keuntungan produk, dan alokasi biaya diantara divisi-divisi; manajer junior tidak diberikan tanggung jawab sehubungan dengan politik pengalokasian 8. menganggap saluran distribusi sebagai penyalur saja 9. mengetahui bentuk produk pesaing 10. pembahasan pemasaran selalu dalam kerangka waktu anggaran

sumber daya manusia.	
----------------------	--

Dicetak ulang dengan izin dari The Free Press, divisi Macmillan, Inc. dari *MARKET DRIVEN STRATEGY: Processes for Creating Value* oleh George S. Day. Copyright*1990 milik George S. Day.

Dari definisi diatas dapat disimpulkan beberapa hal penting tentang pemasaran dalam organisasi. Proses manajemen pemasaran terdiri dari penganalisaan, perencanaan, pelaksanaan, dan pengelolaan kemampuan perusahaan untuk mempengaruhi konsumen (produk, harga, promosi, dan distribusi). Konsep produk sangat luas, terdiri dari barang fisik, jasa, dan ide-ide. Proses pemasaran terjadi dari kegiatan pertukaran antara pihak-pihak (pembeli dan penjual) yang berusaha untuk memuaskan tujuan keduanya. Akhirnya, konsep pemasaran ini menggambarkan proses penyebaran tanggung jawab seluruh perusahaan, dan bukan hanya fungsi organisasi yang terspesialisasi.

Tabel diatas membandingkan atribut-atribut organisasi yang berorientasi pasar dan yang berorientasi ke dalam perusahaan. Perhatikan bahwa penekanan utama dalam atribut yang berorientasi pasar adalah penetapan sasaran konsumen strategis dan pembangunan organisasi yang memfokuskan pada konsumen. Sudut pandang orientasi pasar adalah memberikan dasar persaingan yang lebih menjanjikan dalam lingkungan bisnis masa kini daripada organisasi berorientasi fokus ke dalam.

Sebuah perusahaan yang didirikan mempunyai tujuan utama, yaitu mencapai tingkat keuntungan tertentu, pertumbuhan perusahaan atau peningkatan *share* pasar. Didalam pandangan konsep pemasaran, tujuan perusahaan ini dicapai melalui kepuasan konsumen. Kepuasan konsumen diperoleh setelah kebutuhan dan keinginan konsumen dipenuhi melalui kegiatan pemasaran terpadu.

Menurut Jaworski & Kohli (1993) yang dikutip oleh Fandy Tjiptono dkk (2008: 89) orientasi pasar berpotensi meningkatkan kinerja bisnis. Selain itu, orientasi pasar diyakini pula memberikan manfaat psikologis dan sosial bagi karyawan, berupa perasaan bangga dan *sense of belonging* yang lebih besar, serta komitmen organisasional yang lebih besar pula.

Menurut Sofjan Assauri (2002: 80) tujuan penggunaan konsep pemasaran adalah mengubah orientasi falsafah manajemen pemasaran lain yang ternyata telah terbukti tidak berhasil mengatasi berbagai persoalan, karena adanya perubahan dalam ciri-ciri pasar dewasa ini yang cenderung berkembang. Perubahan tersebut terjadi antara lain karena pertambahan jumlah penduduk, pertambahan daya beli, peningkatan dan meluasnya hubungan atau komunikasi, perkembangan teknologi, dan perubahan faktor lingkungan pasar lainnya.

3. Masa Kerja

Masa kerja (masa jabatan) Menurut Sondang P. Siagaan (1989: 92) mengemukakan bahwa masa kerja seseorang dalam organisasi dapat merupakan salah satu indikator tentang kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi kehidupan organisasi, misalnya dikaitkan dengan produktivitas kerja, semakin lama seseorang bekerja dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula produktivitasnya karena orang tersebut semakin berpengalaman dan memiliki keterampilan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan

kepadanya dan demikian pula sebaliknya. Selain hal itu, tentunya masa kerja atau lamanya waktu seseorang karyawan bekerja dalam suatu organisasi juga berpengaruh pula terhadap kinerjanya, karena semakin lama seorang bekerja dalam suatu organisasi maka ia akan lebih berpengalaman dalam menghadapi berbagai situasi dalam organisasi dalam pepatah dapat dikatakan orang tersebut sudah "banvak makan asam garam", atau dapat diartikan bahwa orang tersebut mempunyai berbagai macam pengalaman.

Menurut Stephen P. Robbin dan Timothy A. Judge (2002: 68) Masa jabatan adalah sebuah variabel yang kuat dalam menjelaskan perputaran karyawan.

Masa kerja terdiri dari dua kata yang masing-masing mempunyai pengertian tersendiri. Akan tetapi sebagai rangkaian kata, kedua kata tersebut mengandung suatu kesatuan pengertian. Dalam kamus besar bahasa Indonesia kata masa mengandung pengertian sebagai "waktu atau suatu" (Yulius. S. 1984: 144)

Menurut Talidziduhu Ndraha (1997: 1) bahwa "kerja adalah proses pencapaian tujuan, baik tujuan personal maupun organisasional."

Menurut Brown, kerja adalah bagian yang paling mendasar dari kehidupan manusia yang akan memberikan status dari masyarakat yang ada di Lingkungan. Sehingga kerja akan memberi isi dan makna dari kehidupan manusia yang bersangkutan (Anoraga, 1998: 13)

Berdasarkan pengertian diatas maka yang dimaksud dengan masa kerja adalah lamanya seseorang bekerja dalam bidang pekerjaan tertentu pada suatu organisasi atau perusahaan untuk mencapai tujuan.

Masa kerja identik dengan pengalaman kerja dan pengalaman kerja bagi seorang karyawan merupakan salah satu sumber pengetahuan dan keterampilan yang diperoleh dari pengalaman yang dilakukan. Dengan masa kerja yang lebih lama seseorang karyawan dimungkinkan akan memiliki pengetahuan dan keterampilan yang lebih baik dibandingkan karyawan yang memiliki masa kerja yang lebih sedikit. Mereka akan lebih berpengalaman dan mengerti tugas dan kewajiban dengan demikian akan berpengaruh terhadap hasil kerja.

Lebih lanjut Sondang P. Siagian (1989: 92) mengemukakan bahwa masa kerja dalam organisasi dapat merupakan salah satu indikator tentang kecenderungan para pekerja dalam berbagai segi kehidupan organisasi, misalnya dikaitkan dengan produktivitas kerja, semakin lama seseorang bekerja dalam suatu organisasi, semakin tinggi pula produktivitasnya karena orang tersebut semakin berpengalaman dan memiliki keterampilan dalam menyelesaikan tugas-tugas yang dipercayakan kepadanya dan demikian pula sebaliknya.

Sedangkan menurut kamus besar bahasa Indonesia, masa kerja adalah jangka waktu seseorang dalam bekerja pada suatu kantor, instansi, dan sebagainya.

(Depdikbud, 1990: 14)

Jadi, Semakin lama seseorang berada dalam suatu pekerjaan, lebih kecil keinginannya untuk mengundurkan diri. Lagipula konsisten dengan penelitian yang menyatakan bahwa perilaku dimasa lalu adalah dasar perkiraan paling baik dari perilaku dimasa depan. Bukti juga menunjukkan bahwa masa jabatan dengan kepuasan kerja memiliki korelasi yang positif (Stephen P. Robbin dan Timothy A. Judge)

Berdasarkan pendapat diatas, bahwa semakin lama masa kerja seorang karyawan, maka semakin banyak pengalamannya sehingga semakin baik pula hasil kerjanya dibandingkan karyawan yang memiliki masa kerja yang sedikit. Semakin lama masa kerja karyawan, tingkat kemauan dan keterampilan yang dimiliki akan terasah sehingga kinerja/performansi karyawan akan meningkat, karena pengalaman dan pengetahuan yang diperoleh menjadikannya matang dan profesional dibidangnya.

B. Penelitian yang relevan

1. Skripsi oleh Desmon Guries (2004) yang berjudul "Analisis Orientasi Pasar Terhadap Kinerja pada usaha kecil menengah makanan kecil di Bandar Lampung tahun 2004", yang menyimpulkan bahwa yang terdiri dari informasi pasar, daya tanggap dan informasi perusahaan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja bisnis.
2. Skripsi oleh Hary Noorahvo (2004) yang berjudul "Pengaruh Orientasi Pasar Terhadap Kinerja Bisnis Pada Usaha Kecil Menengah Furniture di Bandar Lampung". menyimpulkan bahwa orientas pasar berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja bisnis perusahaan pada industri kecil furnitur di Bandar Lampung tahun 2004.
3. Skripsi oleh Neti Lestari (2002) dengan judul "Hubungan keikutsertaan dalam pendidikan dan latihan (diklat) dan masa kerja dengan etos kerja karyawan pada PT Kereta Api (persero) UPT Balai Yasa Lahat Sumatera Selatan Tahun 2002". menyimpulkan bahwa masa kerja bagi karyawan pada bidang yang sama dimungkinkan akan menambah tingkat keterampilannya. Jika tingkat pengetahuan dan keterampilan tinggi, maka dengan demikian akan berpengaruh terhadap hasil kerja atau kinerja.

4. Penelitian oleh Yulia Hendri Yeni (2005) yang berjudul "Orientasi Pasar dan Kinerja Institusi Pendidikan di Indonesia: Kajian Empiris untuk Meningkatkan Keunggulan Bersaing", yang menyimpulkan bahwa orientasi pasar berhubungan positif dengan kinerja perguruan tinggi di Indonesia.
5. Skripsi dari Tri Apri Setiawan (2008) dengan judul "Pengaruh Pendidikan dan Pelatihan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Pada PT Perkebunan Nusantara VII (Persero) Unit Usaha Bergen (kajian menurut persepsi karyawan)". yang menyimpulkan terdapat hubungan positif antara variabel pendidikan dan pelatihan dengan produktivitas kerja karyawan pada PT Perkebunan Nusantara VII (persero) Unit Usaha Bergen.
6. Skripsi Train Embrisiano (2010) dengan judul "Pengaruh Program Pengembangan Karyawan Terhadap Produktivitas Kerja Karyawan Divisi Pemasaran Pada Cv Titipan Kilat di Bandar Lampung", yang menyimpulkan bahwa program pengembangan karyawan berpengaruh signifikan terhadap produktivitas kerja karyawan pada CV. Titipan Kilat di Bandar Lampung.

C. Kerangka pikir

Dunia usaha merupakan *asset* besar dan memegang peranan penting suatu negara dalam menciptakan stabilitas perekonomian. Perekonomian yang baik berasal dari usaha yang baik dan konsisten terhadap perkembangan zaman. Suatu perusahaan yang tangguh lahir dari sumber daya manusia yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Karyawan pada suatu perusahaan merupakan komponen penting dalam menjalankan kelangsungan perusahaan dimana orang tersebut berada. Seorang karyawan yang memiliki kinerja tinggi tentu akan

berusaha untuk memajukan perusahaan dimana karyawan berada karena karyawan merupakan bagian dari organisasi tersebut. Seberapa baik kinerja yang dimiliki akan berpengaruh terhadap output yang dihasilkan oleh perusahaan tersebut baik secara kuantitas dan kualitas. Karyawan dalam kemampuannya melaksanakan tanggung jawab yang dimilikinya tentunya juga sangat berbeda-beda tergantung dari keterampilan, pengalaman, dan pengetahuan yang dimilikinya.

Suatu perusahaan dalam menjalankan usahanya tentunya harus memiliki suatu pedoman atau keyakinan. Hal tersebut tentunya diterapkan dalam mengelola sumber daya manusia yang ada di perusahaan tersebut. Perusahaan menjalankan strategi manajemen sumber daya manusia adalah untuk dapat mengelola sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan tersebut secara maksimal. Strategi sumber daya manusia merupakan suatu pedoman yang dijalankan oleh seorang manajer dalam mengelola perusahaannya semua bagian yang ada pada perusahaan tersebut tentunya saling berkaitan satu sama lain. Hal ini sangat berkaitan sekali dengan sumber daya manusia yang ada pada perusahaan tersebut. Keputusan-keputusan yang diambil pada departemen sumber daya manusia tentunya sangat berhubungan dengan semua bagian dari perusahaan, baik bagian produksi, pemasaran, penjualan dan lainnya. Strategi ditentukan oleh manajer puncak yang berkoordinasi dengan semua manajer lini, agar nantinya perusahaan dapat memperoleh masukan-masukan dari para manajer yang ada karena sumber daya manusia merupakan bagian yang integral yang dimiliki oleh perusahaan yang dampaknya tentunya berpengaruh dengan sumber daya yang ada. Oleh karena itu, dalam menentukan strategi harus dengan seksama dan melihat prospek kedepan. Penerapan strategi manajemen

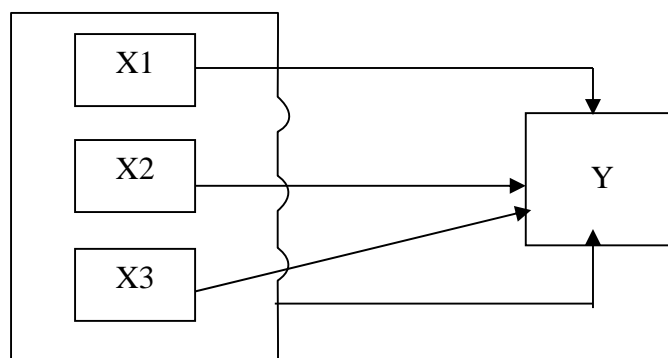
sumber daya manusia pada suatu perusahaan tentunya sangat berpengaruh terhadap kinerja karyawan dalam perusahaan tersebut.

Orientasi pasar merupakan salah satu strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam memasarkan produk yang dimiliki oleh perusahaan tersebut. Seiring dengan berkembangnya pemasaran global, dan tentunya konsumen juga semakin pintar dalam memilih produk yang terbaik untuknya, sebagai perusahaan yang memiliki daya saing dengan perusahaan lain, sangat diperlukan sekali suatu orientasi pasar karena orientasi pasar akan sangat membantu sekali suatu perusahaan untuk lebih mengenali lagi konsumen dan untuk mempertahankan pelanggan yang telah dimiliki. Apabila suatu perusahaan tidak mampu menghasilkan suatu produk yang diinginkan oleh pelanggan, tentu saja pelanggan yang dimiliki akan pindah pada produsen lain yang lebih mampu memenuhi produk yang diinginkan oleh mereka.

Perusahaan dalam menerapkan orientasi pasar yaitu melakukan pengenalan lebih jauh terhadap keinginan konsumen dipasaran, baik dari kemasan dari produk, harga produk dan lainnya. Sehingga, tak dapat dipungkiri lagi bahwa penerapan orientasi pasar berpengaruh terhadap kinerja karyawan pada suatu perusahaan atau institusi tertentu, karena orientasi pasar merupakan salah satu strategi yang diterapkan oleh perusahaan dalam bidang pemasaran, yang akhirnya nanti akan menentukan fokus kerja dari karyawan pada perusahaan tersebut dalam menjalankan tugas dan tanggung jawabnya sehingga apabila kinerja semua karyawannya baik maka akan berdampak pada kinerja perusahaan yang baik pula.

Masa kerja tidak dapat dipungkiri merupakan hal yang sangat berhubungan dengan kinerja karyawan tersebut. Masa kerja merupakan lamanya seseorang bekerja pada suatu organisasi. Semakin lama seseorang bekerja pada organisasi maka semakin banyak pula pengalaman yang dimilikinya, sehingga orang tersebut akan lebih profesional dalam melaksanakan pekerjaan yang menjadi tanggung jawabnya yang nantinya akan meningkatkan kinerja karyawan tersebut. Jika pekerjaan yang dilaksanakannya baik maka produktivitasnya juga tentu akan baik pula dan apabila semua karyawan memiliki produktivitas yang baik maka kinerja perusahaan akan baik pula.

Kinerja dalam suatu perusahaan merupakan faktor yang dominan dalam menentukan kualitas dan kuantitas output yang dihasilkan oleh suatu organisasi. Artinya, jika karyawan memiliki kinerja baik maka akan meningkatkan kualitas dan kuantitas dari output yang dimiliki oleh organisasi tersebut. Berdasarkan dari pemikiran tersebut, diduga adanya pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia, orientasi pasar dan masa kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sang Hyang Seri (Persero) di Lampung Timur dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1. Pengaruh strategi manajemen sumber daya manusia, orientasi pasar, dan masa kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sang Hyang Seri (Persero) di Lampung Timur kecamatan Pekalongan.

Keterangan:

X1 : Strategi Manajemen Sumber Daya Manusia

X2 : Orientasi Pasar

X3 : Masa Kerja

Y : Kinerja Karyawan

D. Hipotesis

1. Ada pengaruh yang signifikan strategi manajemen sumber daya manusia terhadap kinerja karyawan pada PT Sang Hyang Seri (Persero) Lampung Timur di Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur;
2. Ada pengaruh yang signifikan orientasi pasar terhadap kinerja karyawan pada PT Sang Hyang Seri (Persero) Lampung Timur di Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur;
3. Ada pengaruh yang signifikan masa kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sang Hyang Seri (Persero) Lampung Timur di Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur; dan
4. Ada pengaruh yang signifikan strategi manajemen sumber daya manusia, orientasi pasar dan masa kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Sang Hyang Seri (Persero) Lampung Timur di Kecamatan Pekalongan Kabupaten Lampung Timur.