

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

21 Manajemen Sumber Daya Manusia

Pengertian Sumber Daya Manusia

Menurut Manullang (2001:3) istilah manajemen mengandung 3 (tiga) pengertian : “Manajemen sebagai suatu proses, manajemen sebagai kolektifitas orang-orang yang melaksanakan manajemen, manajemen sebagai seni (*art*) dan sebagai suatu ilmu.”

Pelaksanaan manajemen dilakukan oleh manusia yang disebut sbagai sumber daya. Manusia dikatakan sebagai sumber daya karena disadari bahwa dalam diri manusia terkandung nilai-nilai yang melebihi sumber daya lainnya. Diciptakan Tuhan dengan daya cipta, rasa, dan karsa yang tidak dimiliki oleh makhluk hidup lainnya.

Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) merupakan bagian dari manajemen keorganisasian yang memusatkan pada unsur manusia yang nantinya dapat berkembang menjadi suatu bidang ilmu khusus untuk mempelajari bagaimana mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu dan dapat memberikan kepuasan bagi semua pihak. MSDM adalah suatu pendekatan dalam mengelola masalah-masalah manusia.

Ada beberapa definisi sumber daya manusia, menurut Hasibuan (2012:10) berpendapat bahwa “MSDM adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif membantu terwujudnya perusahaan, karyawan dan masyarakat.”

Handoko (2001:4) menjelaskan : “Manajemen sumber Daya Manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan individu maupun organisasi.” sedangkan menurut Cushway (dalam Ardana (2012:5) MSDM didefinisikan sebagai “Rangkaian strategi, proses dan aktifitas yang didesain untuk menunjang tujuan perusahaan dengan cara mengintegrasikan kebutuhan perusahaan dan individu.” Dari beberapa definisi tersebut dapat

dilihat pentingnya peranan manajemen dalam mengelola sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

22 Fungsi Manajerial Sumber Daya Manusia

Secara umum fungsi operasional manajemen sumber daya manusia menurut Panggabean (2002: 16) adalah sebagai berikut:

1. Pengadaan Tenaga Kerja

Fungsi pengadaan tenaga kerja yang dikenal juga sebagai fungsi pendahuluan terdiri dari analisis pekerjaan, perencanaan tenaga kerja, penarikan dan seleksi.

a. Analisis pekerjaan

Analisis pekerjaan merupakan suatu proses penyelidikan yang sistematis untuk memahami tugas-tugas, ketrampilan, dan pengetahuan yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaan dalam sebuah organisasi.

b. Perencanaan tenaga kerja

Perencanaan tenaga kerja adalah suatu proses penyediaan tenaga kerja dalam kuantitas dan kualitas yang diperlukan oleh sebuah organisasi pada waktu yang tepat agar tujuannya dapat dicapai.

c. Penarikan tenaga kerja

Penarikan tenaga kerja merupakan sebuah proses yang bertujuan untuk memperoleh sejumlah calon pegawai yang memenuhi persyaratan (berkualitas). Proses ini diawali dengan pemahaman akan adanya lowongan, tugas-tugas yang dikerjakan, kualifikasi dan system kompensasi yang berlaku, sehingga adalah wajar jika proses ini merupakan langkah lanjutan dari analisis pekerjaan dan perencanaan kerja maupun langkah-langkah yang

diperlukan dalam penetapan sistem kompensasi, seperti evaluasi pekerjaan dan survey upah dan gaji.

d. Seleksi

Proses penarikan dan seleksi penerimaan pegawai bertujuan untuk mendapatkan pegawai yang dapat membantu tercapainya tujuan perusahaan atau usaha untuk memperoleh jumlah tenaga kerja yang diperlukan untuk mencapai tujuan organisasi. Sasaran dari pengadaan adalah untuk memperoleh sumber daya manusia dalam jumlah dan kualifikasi sumber daya manusia yang tepat bagi organisasi. Pengadaan yang berhasil akan menghasilkan penerimaan organisasi atau seseorang yang merasakan pekerjaannya.

2. Pengembangan Pegawai

Pengembangan pegawai dapat dilakukan melalui orientasi, pelatihan, dan pendidikan. Pada hakikatnya yang ditujukan untuk menyesuaikan persyaratan atau kualifikasi yang dibutuhkan untuk melaksanakan pekerjaannya dengan kualifikasi yang dimiliki pegawai sekarang. Orientasi dapat hanya berupa pengenalan sederhana dengan pegawai lama, atau dapat merupakan proses panjang yang meliputi pemberian informasi mengenai kebijaksanaan-kebijaksanaan personalia, prosedur kerja, gambaran umum atau sejarah, sifat perusahaan dan mamfaat-manfaat yang diperoleh pegawai baru. Dengan kata lain, tahap orientasi merupakan kegiatan pengenalan dan penyesuaian pegawai baru dengan organisasi seperti pelatihan dan pendidikan.

3. Perencanaan dan Pengembangan Karir

Hal ini terdiri dari atas pengertian karir, perencanaan karir, dan pengembangan karir. Karir dapat didefinisikan sebagai suatu rangkaian aktifitas kerja yang terpisah, tetapi berhubungan dan memberikan kesinambungan, keteraturan dan arti kehidupan bagi seseorang. Perencanaan karir adalah suatu proses yang memungkinkan seseorang

memilih tujuan karir dan mengenali cara atau jalur untuk mencapai tujuan tersebut. Pengembangan karir adalah suatu pendekatan formal yang diambil dan digunakan organisasi untuk menjamin agar orang-orang dengan kecakapan dan pengalaman yang layak yang tersedia ketika dibutuhkan.

4. Penilaian Kerja

Penilaian prestasi merupakan sebuah proses yang ditujukan untuk memperoleh informasi tentang kinerja pegawai. Informasi ini dapat digunakan sebagai input dalam melaksanakan hampir semua aktivitas manajemen sumber daya manusia lainnya, yaitu promosi, kenaikan gaji, pengembangan, dan pemutusan kerja.

5. Kompensasi

Merupakan segala bentuk penghargaan (*outcomes*) yang diberikan oleh organisasi kepada pegawai atas kontribusi (*inputs*) yang diberikan kepada organisasi. Kompensasi terdiri atas gaji pokok, insentif, dan kesejahteraan pegawai.

6. Keselamatan dan Kesehatan Kerja

Keselamatan kerja meliputi perlindungan pegawai dari kecelakaan ditempat kerja, sedangkan kesehatan merujuk kepada kebebasan pegawai dari penyakit secara fisik mental.

7. Pemutusan Tenaga Kerja

Pemutusan hubungan kerja dapat didefinisikan sebagai pengakhiran hubungan antara pekerja dan pengusaha sehingga berakhir pula hak dan kewajiban diantara mereka. Hal ini dapat disebabkan oleh beebagai macam alasan.

Dari beberapa penjelasan diatas penulis dapat menyimpulkan secara garis besar bahwa fungsi-fungsi operasioanal manajemen

sumber daya manusia merupakan suatu kegiatan pengadaan tenaga kerja, pengembangan pegawai, perencanaan dan pengembangan, penilaian, kompensasi, keselamatan dan kesehatan, pemutusan hubungan kerja. Fungsi-fungsi operasional manajemen sumber daya manusia tersebut selalu digunakan oleh semua organisasi atau perusahaan dalam menjalankan suatu aktivitas keorganisasian. Untuk itu perlu sekali diketahui bahwa salah satu dari fungsi operasional tersebut tidak dipakai, maka suatu organisasi akan mengalami kepincangan.

23 Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah fungsi yang berhubungan dengan upaya mewujudkan hasil tertentu kegiatan orang lain. Hal ini berarti bahwa sumber daya manusia mempunyai peran penting dan dominan dalam manajemen. Manajemen sumber daya manusia mengatur dan menetapkan program kepegawaian yang mencakup berbagai masalah sebagaimana dikemukakan oleh Sedarmayanti (2001:4) mengemukakan sebagai berikut:

1. Penempatan jumlah, kualitas dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan organisasi berdasarkan *job description, job requirement* dan *job evaluation*.
2. Penetapan penarikan, seleksi dan penempatan pegawai berdasarkan azas *the right man in the right place and the right man on the right job*.
3. Penetapan program kesejahteraan, pengembangan, promosi dan pemberhentian.
4. Peramalan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
5. Perkiraan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan suatu organisasi pada khususnya.
6. Pemantauan dengan cermat Undang-Undang Perburuhan, dan kebijaksanaan pemberian balas jasa organisasi.
7. Pemantauan kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
8. Pelaksanaan pendidikan, latihan dan penilaian prestasi pegawai.

9. Pengaturan mutasi pegawai.
10. Pengaturan pension, pemberhentian dan pesangonnya.

Dari uraian tersebut diatas dapat disimpulkan bahwa sumber daya manusia sangat menentukan bagi terwujudnya organisasi, tetapi untuk memimpin manusia merupakan hal yang cukup sulit. Tenaga kerja selain diharapkan mampu, trampil, juga hendaknya berkemauan dan mempunyai kesungguhan untuk bekerja efektif dan efisien. Kemampuan dan kecakapan akan kurang berarti jika tidak diikuti oleh moral dan kedisiplinan pegawai dalam mewujudkan tujuan.

24 Unsur-Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Manajemen yang baik akan memudahkan terwujudnya tujuan perusahaan, pegawai, dan masyarakat. Dengan manajemen daya guna dan hasil daya guna unsur-unsur manajemen akan dapat ditingkatkan.

Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari beberapa element yang disingkat dengan (6 M) menurut Hasibuan (2001: 5) antara lain:

1. Man

Man merupakan keseluruhan sumber daya manusia yang ada dalam suatu organisasi yang mempunyai peran yang sangat penting.

2. Money

Money merupakan alat bantu berupa alat pembayaran untuk kelancaran operasional baik *intern* maupun *ekstern*.

3. *Method*

Method merupakan suatu cara menggunakan semua system agar efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

4. *Machine*

Manajemen akan berfungsi jika produksi berjalan, maka machine disini adalah merupakan proses produksi suatu produk dari bahan mentah ke bahan jadi.

5. *Material*

Material adalah segala sesuatu yang berhubungan dengan peralatan dan perlengkapan untuk mendukung kegiatan operasional.

6. *Market*

Pangsa pasar yang ada untuk menjual produk yang dihasilkan melalui system distribusi yang dipakai.

Dari uraian mengenai unsur-unsur manajemen tersebut diatas maka penulis dapat menyimpulkan bahwa keenam unsur manajemen tersebut harus dilakukan atau dilaksanakan bersama-sama, bila dalam salah satu kegiatan unsur manajemen tersebut ada yang tidak terpenuhi maka kegiatan tidak akan berjalan dengan baik. Dalam suatu organisasi atau perusahaan unsur (6 M) selalu berhubungan satu dengan yang lainnya sehingga ungu-unsur tersebut tidak bias terpisahkan.

25 Kinerja Karyawan

a. Pengertian Kinerja

Kinerja bagian dari produktivitas kerja, produktivitas berasal dari kata “produktif” artinya sesuatu yang mengandung potensi yang digali, sehingga produktivitas dapatlah dikatakan suatu proses kegiatan yang terstruktur guna menggali potensi yang ada dalam komoditi atau objek. Kinerja dapat diartikan sebagai prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang. Menurut Mangkuprawira (2007:6), “Kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dari tanggung jawab yang diberikannya.”

Menurut Hasibuan dalam Mulyadi (2015:109) “Kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seorang dalam melaksanakan tugas-tugasnya yang dibebankan kepadanya yang didasarkan atas kecakapan pengalaman dan kesungguhan.” Dengan demikian kinerja merupakan sebuah proses untuk menetapkan apa yang harus dicapai, dan pendekatannya untuk mengelola dan pengembangan manusia melalui suatu cara yang dapat meningkatkan kemungkinan bahwa sasaran akan dapat dicapai dalam jangka waktu tertentu baik pendek maupun panjang. Menurut Rivai dan Sagala (2009:548). “Kinerja merupakan perilaku nyata yang ditampilkan setiap orang sebagai prestasi kerja yang dihasilkan oleh karyawan sesuai dengan perannya dalam perusahaan.”

b. Penilaian Kinerja

Kinerja merupakan suatu kondisi yang harus diketahui dan dikonfirmasi kepada pihak tertentu untuk mengetahui tingkat pencapaian hasil dihubungkan dengan visi yang diemban suatu organisasi serta mengetahui dampak positif dan negatif. Penilaian kinerja pada dasarnya merupakan faktor kunci guna mengembangkan suatu organisasi secara efektif dan efisien, karena adanya kebijakan atau program yang lebih baik atas sumber daya manusia yang ada dalam organisasi.

Penilaian kinerja individu sangat bermanfaat bagi dinamika pertumbuhan organisasi secara keseluruhan, melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui kondisi sebenarnya tentang bagaimana kinerja pegawai. Hasibuan dalam Mulyadi (2015:109) menyatakan bahwa, “Penilaian kinerja adalah nilai rasio hasil kerja nyata dengan standar kualitas maupun kuantitas yang dihasilkan setiap karyawan.” Menurut Bangun (2012:231) “Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi atau menilai keberhasilan karyawan dalam melaksanakan tugasnya.”

c. Tujuan Penilaian Kerja

Menurut Dharma (2001:150), “Tujuan diadakannya penilaian kinerja bagi para pegawai dapat kita ketahui dibagi menjadi dua yaitu, tujuan evaluasi dan tujuan pengembangan.”

1. Tujuan Evaluasi

Menurut Bangun (2012:233) “Tujuan ini dapat memberi manfaat dalam menentukan jumlah kompensasi yang merupakan hak bagi individu dan organisasi”. Manfaat lainnya yaitu keputusan-keputusan pemindahan pekerjaan pada posisi yang tepat, promosi, mutasi, atau demosi, sampai tindakan pemberhentian.

2. Tujuan Pengembangan

Menurut Bangun, (2012:233) “Setiap individu dalam organisasi dinilai kinerjanya, bagi karyawan yang memiliki kinerja rendah perlu dilakukan pengembangan baik melalui pendidikan

maupun pelatihan”. Menurut Mulyadi dan Setyawan yang dikutip oleh Rivai dan Sagala (2009:604), tujuan utama dari penilaian kinerja adalah. “untuk memotivasi individu karyawan untuk mencapai sasaran organisasi dan dalam memenuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, sehingga membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan oleh organisasi.”

d. Pengukuran Kinerja Karyawan

Untuk memudahkan penilaian kinerja karyawan, standar pekerjaan harus dapat diukur dan dipahami secara jelas. Suatu pekerjaan dapat diukur melalui jumlah, kualitas, ketepatan waktu mengerjakan, kehadiran, kemampuan bekerja sama yang dituntut suatu pekerjaan tertentu Bangun (2012:233).

Pengukuran kinerja karyawan dapat ditinjau dalam jumlah dan kualitas pekerjaan yang diselesaikan karyawan pada periode tertentu. Karyawan yang dapat menyelesaikan pekerjaan pada batas waktu tertentu dengan jumlah yang melampaui standar pekerjaan dinilai dengan kinerja baik. Demikian juga, hasil pekerjaan yang kualitasnya melebihi dari standar pekerjaan dapat dinilai dengan kinerja baik. Batas waktu atau ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan sehingga mempengaruhi jumlah dan kualitas pekerjaan sebagai penentu kinerja karyawan.

Jenis pekerjaan ada yang dapat diselesaikan oleh individu saja dan ada yang menuntut untuk diselesaikan oleh dua karyawan atau lebih, sehingga kerjasama sangat dibutuhkan. Kemampuan bekerjasama dengan rekan ini dapat menjadi penilaian kinerja karyawan.

e. Manfaat Penilaian Kinerja

Pada umumnya orang-orang yang berkecimpung dalam dunia kerja menilai bahwa penilaian kinerja merupakan bagian penting dari seluruh kekerjaan ditempat pegawai tersebut bekerja.

Menurut Mulyadi (2015:113) sebuah perusahaan mempunyai manfaat dalam penilaian kinerja yang sangat penting diantaranya:

- 1) Untuk mendapatkan informasi

- 2) Sebagai alat negosiasi
- 3) Keputusan pemberian kompensasi
- 4) Perbaiki kinerja

f. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh beberapa faktor. Dijelaskan menurut Mangkunegara (2009:67), faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah:

1) Faktor kemampuan (*ability*)

Secara psikologis, kemampuan reality (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

2) 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).