

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Menjelaskan Manajemen Sumber Daya Manusia, Terlebih dahulu kita harus mengetahui apa itu pengertian manajemen dan apa itu Sumber Daya Manusia atau Personalia, karena masing masing mempunyai arti dan berdiri sendiri

Pengertian Manajemen menurut Hasibuan (2016) adalah ilmu dari seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Manajemen ini terdiri dari enam unsur (6 M) yaitu: men, money , method, materials, machines, dan market.

Untuk (Manusia) ini berkembang menjadi suatu bidang ilmu manajemen yang disebut manajemen sumber daya manusia atau disingkat MSDM yang merupakan terjemahan dari man power management. Manajemen yang mengatur unsur manusia itu ada yang menyebutnya manajemen kepegawaian atau manajemen personalia (Personal Management).

Adapun pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia menurut Hasibuan (2016) "Manajemen Personalia adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan pengembangan , kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan, dan masyarakat.

2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Adapun Fungsi Manajemen sumber daya manusia, Menurut Hasibuan (2016:21-23) Meliputi:

1. Perencanaan
Perencanaan (Human resources planning) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membantu terwujudnya tujuan.
2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (organization chart).

Pengarahan (directing) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.

3. Pengadilan

Pengadilan (controlling) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

4. Pengadaan

Pengadaan (Procurement) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

5. Pengembangan

Pengembangan (development) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

6. Kompensasi

Kompensasi (compensation) adalah pemberian balas jasa langsung (direct) dan tidak langsung (indirect), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

7. Pengintegrasian (intergration) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

8. Pemeliharaan

Pemeliharaan (maintenance) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

9. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal. Kedisiplinan adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma social.

10. Pemberhentian

Pemberhentian (Separation) adalah putusnya hubungan kerja

seorang dari perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya. Pelepasan ini diatur oleh undang-undang No. 12 Tahun 1964.

2.3 Analisa Pekerjaan

Penempatan karyawan yang benar-benar sesuai dengan pekerjaan yang akan dipangkunya, maka terlebih dahulu diketahui informasi lengkap tentang pekerjaan yang hendak diisi. Adapun informasi yang dimaksud Antara lain menyangkut basis pendidikan, keahlian, pengalaman, dan keadaan fisik yang diperlukan untuk tiap- tiap pekerjaan yang diisi. Informasi serupa itu dapat diperoleh dengan membuat analisis pekerjaan (Job Analysis)

Menurut Hasibuan (2016) Analisis pekerjaan adalah informasi tertulis mengenai pekerjaan apa saja yang harus dikerjakan dalam suatu perusahaan agar tujuan tercapai.

Menurut Rivai (2016) Analisis pekerjaan adalah kegiatan atau proses menghimpun dan menyusun berbagai informasi yang berkenan dengan setiap pekerjaan, tugas-tugas, jenis pekerjaan, dan tanggung jawabnya secara operasional untuk mewujudkan tujuan organisasi atau bisnis sebuah perusahaan.

Menurut Sinambela (2016) Analisis pekerjaan adalah Suatu Aktivitas yang sistematis untuk menelaah suatu pekerjaan dengan menentukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab dari suatu pekerjaan, pengetahuan, kemampuan, dan keahlian yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan dalam organisasi.

Analisa Pekerjaan merupakan suatu proses menyusun suatu uraian Pekerjaan sedemikian rupa sehingga dapat diperoleh keterangan dan petunjuk untuk menilai Pekerjaan tersebut sesuai dengan tujuan.

2.4 Penempatan Karyawan

2.4.1 Pengertian Penempatan karyawan

Dalam penempatan karyawan harus mendapatkan perhatian

sebaik-baiknya karena dalam pengamatan karyawan harus tepat sesuai dengan bakat dan keahlian yang dimilikinya. Dengan demikian, gairah kerja dan kedisiplinannya akan lebih baik serta efektif menunjang terwujudnya tujuan perusahaan. Apabila didalam penempatan karyawan terdapat kesalahan dan hambatan tentu menghambat kelancaran pekerjaan.

2.4.2 Faktor-faktor Yang Harus Dipertimbangkan Dalam Penempatan Karyawan

1. Prestasi Akademis

Prestasi Akademis yang dimiliki tenaga kerja selama mengikuti pendidikan sebelumnya harus dipertimbangkan, khususnya dalam penempatan tenaga kerja tersebut untuk menyelesaikan tugas pekerjaan, serta mengembangkan wewenang dan tanggung jawab.

2. Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan sejenis, perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan tenaga kerja. Pengalaman bekerja banyak memberikan keahlian dan keterampilan kerja. Tenaga kerja yang pengalaman dapat langsung menyelesaikan tugas dan pekerjaan.

3. Kesehatan Fisik dan Mental

Dalam menempatkan tenaga kerja faktor kesehatan fisik dan mental perlu dipertimbangkan untuk menghindari kerugian perusahaan. Perlu dipertimbangkan tempat mana yang cocok bagi tenaga kerja yang bersangkutan sesuai dengan kondisi fisik dan mentalnya.

2.4.3 Pengertian Penempatan Kerja

Menurut Rivai dan Sagala dalam Priansa (2016:124), Penempatan adalah mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu hal ini khusus terjadi pada karyawan baru". Menurut Sastrohadiwiryono dalam Priansa (2016:124), menyatakan bahwa penempatan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus penempatan kerja untuk dilaksanakan sesuai dengan ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu

mempertanggung jawabkan segala resiko dan kemungkinankemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang, serta tanggung jawab. Menurut Tohardi dalam Priansa (2016:125), menyatakan bahwa penempatan adalah menempatkan pegawai pada pekerjaan yang sesuai dengan keterampilan atau pengetahuannya atau dengan katalain proses mengetahui karakter atau syarat-syarat yang diperulkan untuk mengerjakan suatu pekerjaan tugas. Berdasarkan dari ketiga definisi diatas dapat disimpulkan bahwa penempatan adalah menempatkan, mencocokkan, dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan.

2.5 Faktor-faktor yang mempengaruhi penempatan kerja

Menurut Priansa (2016:129) faktor yang mempengaruhi penempatan karyawan dalam organisasi, yaitu :

- a. Faktor Prestasi Akademik Faktor akademis yang telah dicapai oleh karyawan yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan tertentu harus dapat dijadikan sebagai pertimbangan. Melalui pertimbangan faktor prestasi akademis maka karyawan tersebut dapat ditempatkan sesuai dengan prestasinya tersebut
- b. Faktor Pengalaman Pengalaman kerjayang dimiliki karyawan hendaknya perlu mendapatkan pertimbangan pada saat penempatan karyawan. Semakin banyak pengalaman yang dimiliki oleh karyawan maka kecenderungan karyawan untuk menguasai tugas dan pekerjaannya semakin tinggi.
- c. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental Faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan dalam penempatan karyawan karena tanpa pertimbangan yang matang maka hal-hal yang bakal merugikan organisasi akan terjadi. Penempatan karyawan pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental karyawan yang bersangkutan.
- d. Faktor Status Perkawinan Status perkawinan karyawan perlu mendapat perhatian yang sangat penting. Selain untuk kepentingan kepegawaian juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan karyawan. Karyawan yang masih lajang memiliki kesempatan yang lebih luas untuk ditempatkan diberbagai daerah yang membutuhkan sedangkan yang sudah menikah cenderung lebih terkekang.
- e. Faktor Usia Faktor usia merupakan salah satu pertimbangan dalam penempatan karyawan, karyawan dengan usia lebih muda

relative memiliki produktivitas dan kinerja yang tinggi dibandingkan dengan karyawan dengan usia yang lebih tua.

2.6 Jenis-jenis Penempatan Karyawan

Menurut Priansa (2016:126) penempatan karyawan dapat dilakukan dalam beberapa jenis penempatan. Penempatan karyawan terdiri dari dua cara, yaitu

:

- a. Karyawan baru dari luar organisasi
- b. Pengugasan di tempat baru karyawan lama yang disebut inplacement

2.7 Dimensi Penempatan Kerja

Dikutip dari Priansa (2016:127), Dalam melakukan penempatan karyawan hendaknya mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut

:

- a. Keahlian Keahlian merupakan kesanggupan dan kecakapan pegawai dalam mengerjakan tugas dan pekerjaannya. Setiap tugas dan pekerjaan yang dikerjakan pegawai harus didukung oleh keahlian memadai.
- b. Keterampilan Keterampilan merupakan kemampuan dan penguasaan teknis operasional spesifik dari pegawai dalam tugas dan pekerjaan. Keterampilan diperoleh melalui pelatihan, pengalaman, dan proses belajar.
- c. Kualifikasi Kualifikasi merupakan syarat teknis dan non teknis dalam mengemban tugas tertentu sesuai dengan jabatan tertentu yang ada didalam organisasi.
- d. Pengetahuan Pengetahuan merupakan data, informasi, maupun rekaman peristiwa tertentu yang ada dibenak pegawai. Pengetahuan pegawai dapat diperoleh melalui pengalaman kerja, pendidikan formal, pendidikan informal, pelatihan, membaca buku, dan berbagai aktivitas lainnya.
- e. Kemampuan Kemampuan sangat penting karena bertujuan untuk mengukur kinerja pegawai, maksudnya dapat mengukur sejauh mana pegawai tersebut mampu mengemban tugas dan tanggung jawabnya dengan baik.
- f. Sikap Sikap merupakan pernyataan evaluatif yang baik dan menguntungkan, hal ini menyakut mengenai objek, orang atau peristiwa dimana sikap dapat mencerminkan bagaimana pegawai merasakan sesuatu.

2.8 Dimensi Prestasi Kerja

Menurut Sutrisno (2015:152) mengatakan pengukuran prestasi kerja diarahkan pada enam aspek yang merupakan bidang prestasi bagi organisasi, yaitu :

1. Hasil Kerja Tingkat kuantitas maupun kuantitas yang telah dihasilkan dan sejauh mana pengawasan dilakukan.
2. Pengetahuan Pekerjaan Tingkat pengetahuan yang terkait dengan tugas pekerjaan yang akan berpengaruh langsung terhadap kuantitas dan kualitas dari hasil kerja.
3. Inisiatif Tingkat inisiatif selama melaksanakan tugas pekerjaan khususnya dalam hal penanganan masalah-masalah yang timbul
4. Kecekatan mental Tingkat kemampuan dan ketepatan dalam menerima instruksi kerja, dan menyesuaikan dengan cara kerja serta situasi kerjayang ada.
5. Sikap Tingkat semangat kerja serta sikap positif dalam melakukan tugas pekerjaan.
6. Displin waktu dan absensi Tingkat ketepatan waktu dan tingkat kehadiran.

2.9 Teori Kinerja Karyawan

2.9.1 Pengertian Kinerja Karyawan

Perkembangan dan kemajuan suatu organisasi tidak dapat dipungkiri jika faktor kualitas manajemen kinerja memberi pengaruh sebagai driven force (kekuatan pendorong) yang mampu memberi percepatan kearah sana. Menurut Kasmir (2016:182) menyebutkan: “Kinerja merupakan hasil kerja dan perilaku kerja yang telah dicapai dalam menyelesaikan tugas-tugas dan tanggungjawab yang diberikan dalam suatu periode tertentu”.

Oleh karena itu, dapat disimpulkan bahwa kinerja sumber daya manusia adalah prestasi kerja atau hasil kerja baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan masa periode tertentu.

2.9.2 Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja haruslah dilakukan untuk mengetahui sejauh mana karyawan menyelesaikan tugas-tugas yang sudah diberikan kepadanya. Penilaian juga dilakukan untuk merancang langkah-langkah yang akan diambil, untuk mengetahui arah perusahaan serta pencapaian kinerja karyawan dan pencapaian terhadap target organisasi atau perusahaan selama melakukan produktivitas. Simanjuntak yang dikutip dalam Lijan Poltak Sinambela (2018:519) menyatakan bahwa bahwa penilaian kinerja atau sering disebut evaluasi kinerja merupakan suatu metode dan proses penialian pelaksanaan tugas seseorang, sekelompok orang, unit-unit, kerja dalam suatu organisasi atau perusahaan sesuai dengan standar kinerja atau tujuan yang diterapkan terlebih dahulu.

2.9.3 Tujuan Kinerja

Tujuan Kinerja Kinerja bertujuan untuk mengetahui hasil dari tugas yang sudah diberikan kepada karyawan, selain itu tujuan dari kinerja juga untuk mengetahui tingkat keberhasilan dari perusahaan dalam mencapai tujuannya. Tidak hanya bertujuan itu saja, kinerja juga bertujuan untuk menyusun strategi yang akan diambil oleh perusahaan untuk mencapai target yang lebih tinggi.

Tujuan kinerja kerja karyawan menurut Lijan Poltak Sinambela (2018:503- 504) yaitu sebagai berikut:

1. Pengelolaan sumber daya manusia yang dimiliki untuk mencapai tujuan organisasi
2. Tentang arah perusahaan secara umum.
3. Sebuah aspirasi.
4. Tanggungjawab setiap individu.
5. Membantu mendefinisikan harapan atau target kinerja.
6. Mengusakan kerangka kerja bagi supervisor.
7. Berkaitan dengan prestasi tertentu dalam jangka waktu tertentu.
8. Sebagai alat untuk membantu dan mendorong karyawan untuk mengambil inisiatif dalam rangka memperbaiki kinerja.
9. Sifatnya luas. Poin-poin yang diuraikan di atas dapat disimpulkan bahwa tujuan dari penilain kinerja yaitu agar tercapainya tujuan organisasi atau perusahaan dengan maksimal dan cara menanggulangi permasalahan yang

dihadapi oleh setiap individu atau perusahaan sehingga mendapatkan jalankeluar dari permasalahan yang sedang di hadapi.

2.9.4 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Dimensi dan Indikator Kinerja Kerja Mengukur hasil kerja atas tugas yang sudah diberikan kepada karyawan harus adanya penilaian terhadap karyawan tersebut. Anwar Prabu Mangkunegara dikutip Lijan Poltak Sinambela (2018:527) adalah sebagai berikut :

1. Kualitas kerja Menunjukkan kerapian, ketelitian, keterkaitan hasil kerja dengan tidak mengabaikan volume pekerjaan. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan instansi. Indikatornya yaitu kerapian, kemampuan, dan keberhasilan
2. Kuantitas kerja Menunjukkan banyaknya jumlah jenis pekerjaan yang dilakukan dalam satu waktu sehingga efisiensi dan efektivitas dapat terlaksana sesuai dengan tujuan instansi. Indikatornya yaitu kecepatan dan kepuasan.
3. Tanggung jawab Menunjukkan seberapa besar karyawan dalam menerima dan melaksanakan pekerjaannya, mempertanggungjawabkan hasil kerja serta sarana dan prasarana yang digunakan dan perilaku kerjanya setiap hari. Indikatornya yaitu hasil kerja, pengambilan keputusan, sarana, dan prasarana.
4. Kerjasama Kesiapan karyawan untuk berpartisipasi dengan karyawan yang lain secara vertikal dan horizontal baik di dalam maupun di luar pekerjaan sehingga hasil pekerjaan akan semakin baik. Indikatornya yaitu kekompakan dan hubungan baik dengan rekan kerja dan atasan.
5. Inisiatif Inisiatif dari dalam diri anggota perusahaan untuk melakukan pekerjaan serta dalam pekerjaan tanpa menunggu perintah dari atasan atau menunjukkan tanggung jawab dalam pekerjaan yang sudah kewajiban seorang karyawan. Indikatornya yaitu kemandirian. Dari penjabaran di atas dapat dipahami bahwa kinerja kerja karyawan sangat menentukan pencapaian tujuan perusahaan melalui sumber daya manusia yang ada. Dengan indikator penilaian kinerja inisiatif, kualitas, kuantitas, kerjasama, dan tanggung jawab pada setiap

karyawan maka dengan indikator tersebut terukur pula kinerja perusahaan tersebut.

2.9.5 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja seseorang adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan

<i>Human Performance</i>	= <i>Ability + Motivation</i>
<i>Motivatio</i>	= <i>Attitude + Situation</i>
<i>Ability</i>	= <i>Knowledge + Skill</i>

pendapat Keith Davis (dalam Donni Juni Priansa, 2014:270) yaitu:

a. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (*ability*) terdiri dari kemampuan potensi yang disebut IQ (*intelligent Quotient*) dan kemampuan *reality* (*knowledge + skill*). Artinya, pegawai yang memiliki IQ yang tinggi dan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan.

b. Faktor Motivasi

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

2.10 Manfaat Prestasi Kerja

Menurut Siagian (2015 : 227) menyatakan penilaian prestasi kerja sangat bermanfaat untuk beberapa kepentingan

yaitu :

- a. Mendorong peningkatan prestasi kerja.
- b. Sebagai bahan pengambilan keputusan dalam pemberian imbalan.
- c. Untuk kepentingan mutasi pegawai seperti promosi, alih tugas, ahli wilayah maupun demosi.
- d. Guna menyusun program pendidikan dan pelatihan baik yang dimaksudkan untuk mengatasi berbagai kekurangan dan kelemahan maupun untuk mengembangkan potensi pegawai.
- e. Membantu para pegawai menentukan rencana kariernya dan dengan bantuan kepegawaian menyusun program pengembangan karier yang paling tepat dalam arti sesuai dengan kebutuhan para pegawai dengan kepentingan organisasi.

Menurut Handoko (2015:120) kegunaan-kegunaan penilaian prestasi kerja dapat dirinci sebagai berikut :

1. Perbaikan Prestasi Kerja
Umpan balik pelaksanaan kerja memungkinkan pegawai, manajer dan departemen personalia dapat membetulkan kegiatan-kegiatan mereka untuk memperbaiki prestasikerja.
2. Penyesuaian Kompensasi
Evaluasi prestasi kerja dapat membantu para pengambilan keputusan dalam menentukan kenaikan upah, pemberian bonus dan bentuk kompensasi lainnya.
3. Keputusan-keputusan Penempatan
Promosi, transper dan demosi biasanya didasarkan pada prestasi kerja masa lalu untuk di antisipasi. Promosi sering merupakan bentuk penghargaan terhadap prestasi kerja masa lalu.
4. Kebutuhan-kebutuhan Latihan dan Pengembangan
Prestasi kerja yang jelek menunjukkan kebutuhan latihan, demikian juga prestasi yang baik mungkin mencerminkan potensi yang harus dikembangkan.
5. Perencanaan dan Pengembangan Karier

Umpan balik prestasi mengarahkan keputusan-keputusan karier yaitu tentang jalur karier tertentu yang harus diteliti.

6. Penyimpanan-penyimpanan Proses Staffing
Prestasi kerja yang baik dan jelek mencerminkan kekuatan atau kelemahan prosedur staffing departemen personalia.
7. Ketidakakuratan Informasional
Prestasi kerja yang jelek mungkin menunjukkan kesalahan-kesalahan dalam informasi analisis jabatan, rencana-rencana sumber daya manusia, atau komponen-komponen lain sistem informasi manajemen personalia.
8. Kesalahan-kesalahan Desain Pekerjaan
Prestasi kerja yang jelek merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan.
9. Kesempatan kerja yang adil
Penilaian kerja secara akurat akan menjamin keputusan- keputusan penempatan internal diambil tanpa diskriminasi.
10. Tantangan-tantangan eksternal
Prestasi kerja dapat juga dipengaruhi oleh faktor-faktor di luar lingkungan kerja, seperti keluarga, kesehatan, kondisi finansial

dan lain

