

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia

Sumber daya manusia kini makin berperan besar bagi kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi menyadari bahwa unsur manusia dalam suatu organisasi dapat memberikan keunggulan bersaing. Mereka membuat sasaran, strategi, inovasi, dan mencapai tujuan organisasi. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling vital bagi organisasi. Terdapat dua alasan dalam hal ini. Pertama, sumber daya manusia memengaruhi efisiensi dan efektivitas organisasi-sumber daya manusia merancang dan memproduksi barang dan jasa, mengawasi kualitas, memasarkan produk, mengalokasikan sumber daya finansial, serta menentukan seluruh tujuan dan strategi organisasi. Kedua, sumber daya manusia merupakan pengeluaran utama organisasi dalam menjalankan bisnis. Manajemen sumber daya manusia (MSDM) berhubungan dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. Menurut Ike Kusdyah Rachmawati (2008) bahwa: *“Sumber daya manusia harus didefinisikan bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya hasilkan.”*

Manusia-sumber daya manusia-merancang dan membuat organisasi sehingga dapat bertahan dan berhasil mencapai tujuan. Bila sumber daya manusia diabaikan maka organisasi tidak akan berhasil mencapai tujuan dan sasaran. Manajemen sumber daya manusia merupakan konsep luas tentang filosofi, kebijakan, prosedur, dan praktik yang

digunakan untuk mengelola individu atau manusia melalui organisasi. Penggunaan konsep dan sistem sumber daya manusia adalah kontrol secara sistematis dari proses jaringan fundamental organisasi yang mempengaruhi dan melibatkan semua individu dalam organisasi, termasuk proses perencanaan sumber daya manusia, desain pekerjaan, susunan kepegawaian, pelatihan dan pengembangan, rekrutasi dan perlindungan tenaga kerja, serta pengembangan organisasi. Untuk mengendalikan dan mengatur proses tersebut, sistem harus direncanakan, dan diimplementasikan oleh manajemen puncak.

Semua manajer secara nyata harus terlibat dalam proses sumber daya manusia secara terintegrasi, baik dalam organisasi besar atau kecil. Dalam organisasi kecil, manajer berperan sebagai figur utama, seperti pemilik yang mengkoordinasi aspek-aspek sumber daya manusia dalam organisasi secara luas. Dalam organisasi besar yang memiliki departemen personalia, manajer memainkan peran utama dalam perencanaan, pengembangan, dan implementasi dari sistem personalia. Kunci utama pengambilan keputusan sumber daya manusia dibuat oleh direktur sumber daya manusia dan manajer puncak secara bersama-sama. Lebih jauh, departemen sumber daya manusia membuat keputusan yang berhubungan dengan langkah-langkah prosedur personalia, sedangkan manajer lain membuat keputusan lain selain personalia. Walaupun gabungan pengambilan keputusan dapat menimbulkan ketegangan dalam hubungan, tetapi adanya partisipasi manajemen dalam pengembangan kebijakan sumber daya manusia dapat meredakan ketegangan tersebut. Dampak secara luas pada sumber daya manusia berpengaruh terhadap proses dan sifat organisasi, termasuk keputusan strategis dari pimpinan sumber daya manusia yang berpengaruh pada organisasi masa kini.

Menurut Ike Kusdyah Rachmawati (2008) bahwa: “*Manajemen sumber daya manusia* merupakan suatu proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan kegiatan-kegiatan pengadaan, pengembangan, pemberian kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pelepasan sumber daya manusia agar tercapai berbagai tujuan individu, organisasi dan masyarakat.”

2.2 Perencanaan sumber daya manusia

Perencanaan memberikan kerangka untuk memadukan pengambilan keputusan di seluruh organisasi. Perencanaan sumber daya manusia merupakan salah satu tipe perencanaan strategi, sama halnya dengan perencanaan keuangan, pemasaran, dan produksi. Dalam perannya secara langsung terkait dengan strategi organisasi, perencanaan sumber daya manusia selalu melibatkan analisis *supply and demand*, termasuk teknik peramalan.

2.3 Manajemen Tenaga Kerja

Manajemen tenaga kerja mengkususkan diri tentang hal ihwal yang berhubungan dengan faktor produksi manusia dengan segala aktivitasnya, baik dalam usaha perorangan, badan usaha, perusahaan, lembaga maupun instansi, sehingga tenaga kerja tersebut dapat berdaya guna dan berhasil guna. Tenaga kerja merupakan istilah yang identik dengan istilah personalia, di dalamnya meliputi buruh, karyawan, dan pegawai. Secara perbedaan antara buruh, pegawai atau karyawan adalah:

1. Buruh

Buruh adalah mereka yang bekerja pada usaha perorangan dan diberikan imbalan kerja secara harian maupun borongan sesuai dengan kesepakatan kedua belah pihak, baik lisan maupun tertulis, yang biasanya imbalan kerja tersebut diberikan secara harian.

2. Karyawan

Karyawan adalah mereka yang bekerja pada suatu badan usaha atau perusahaan, baik swasta maupun pemerintah, dan diberi imbalan kerja sesuai dengan peraturan perundang-undangan yang berlaku, baik yang bersifat harian, mingguan, maupun bulanan yang biasanya imbalan tersebut diberikan secara mingguan.

3. Pegawai (Pegawai Negeri)

Pegawai adalah mereka yang telah memenuhi syarat yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan yang berlaku, diangkat oleh pejabat yang berwenang dan disertai tugas jabatan negeri atau tugas negara yang ditetapkan berdasarkan peraturan perundang-undangan dan digaji menurut peraturan perundang-undangan yang berlaku.

Manajemen tenaga kerja merupakan pendayagunaan, pembinaan, pengaturan, pengurusan, pengembangan unsur tenaga kerja, baik yang berstatus sebagai buruh, karyawan, maupun pegawai dengan segala kegiatannya dalam usaha mencapai hasil guna dan daya guna yang sebesar-besarnya, sesuai dengan harapan usaha perorangan, badan usaha, perusahaan, lembaga, maupun instansi.

2.4 Manajemen Kinerja

Manajemen kinerja adalah proses yang digunakan pengusaha untuk memastikan karyawan bekerja searah dengan tujuan organisasi. Manajemen kinerja suatu pendekatan strategik dan terintegrasi untuk menghasilkan keberhasilan yang berkelanjutan bagi bekerja di dalam organisasi dan dengan mengembangkan kapabilitas tim dan individu pemberi kontribusi. Manajemen kinerja adalah strategik,

dalam arti mengenai isu yang lebih luas yang dihadapi perusahaan agar dapat berfungsi secara efektif dalam lingkungan, dan dengan arah secara umum bertujuan untuk mencapai tujuan jangka panjang. Hal ini terintegrasi dalam empat hal:

1. Integrasi vertikal: menghubungkan atau menyatukan sasaran bisnis, tim dan individu.
2. Integrasi fungsional: menghubungkan strategi fungsional dalam organisasi pada bagian berbeda.
3. Integrasi sumber daya manusia: menghubungkan aspek manajemen sumber daya manusia yang berbeda, terutama pengembangan organisasi, pengembangan dan imbalan sumber daya manusia, untuk mencapai pendekatan koheren bagi manajemen dan pengembangan manusia.
4. Mengintegrasikan kebutuhan individu dengan kebutuhan organisasi, sepanjang mungkin

2.5 Pengukuran Kinerja

Pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas. Pengukuran kinerja juga digunakan untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran (James B. Whittaker, 1993). Pengukuran kinerja digunakan untuk penilaian atas keberhasilan/kegagalan pelaksanaan kegiatan/progam/kebijakan sesuai dengan sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan dalam rangka mewujudkan misi dan visi organisasi. Karenanya, sudah merupakan suatu hal yang mendesak untuk menciptakan sistem yang mampu untuk mengukur kinerja dan keberhasilan organisasi. Untuk dapat dapat menjawab pertanyaan tingkat keberhasilan

organisasi, maka seluruh aktivitas organisasi tidak semata-mata kepada input dari program organisasi, tetapi lebih ditekankan kepada output, proses, manfaat, dan dampak organisasi.

2.6 Proses Penilaian Kinerja

Langkah dalam proses penilaian kinerja:

1. Mengidentifikasi tujuan spesifik penilaian kinerja.
2. Menentukan tugas yang harus dijalankan dalam pekerjaan (analisis jabatan). Jika analisis jabatan yang sudah dilakukan, pada tahap ini cukup dilakukan upaya untuk memutakhirkan/melengkapi informasi hasil analisis jabatan.
3. Memeriksa tugas yang dijalankan. Tahap ini, penilai memeriksa tugas yang dilaksanakan oleh karyawan, dengan berpedoman pada deskripsi jabatan.
4. Menilai kinerja. Setelah memeriksa tugas, penilai memberi nilai untuk tiap unsur jabatan yang diperiksa/diamati.
5. Membicarakan hasil penilaian dengan karyawan. Tahap akhir ini, penilaian hendaknya menyampaikan dan mendiskusikan hasil penilaian kepada karyawan yang dinilai. Karyawan yang dinilai dapat mengklarifikasikan hasil penilaian dan bila perlu, bisa mengajukan keberatan atas hasil penilaian.

2.7 Penyusunan Sasaran Kinerja Pegawai (SKP)

SKP atau Sasaran Kerja Pegawai yang merupakan salah satu unsur di dalam Penilaian Prestasi Kerja PNS yang diatur dalam Peraturan Pemerintah Nomor 46 Tahun 2011. SKP wajib disusun oleh seluruh PNS/ASN baik Jabatan Fungsional Umum (JFU), Jabatan Fungsional Tertentu (JFT) dan pejabat Struktural (Eselon I – Eselon V) sesuai dengan rencana kerja instansi/organisasi yang kemudian dinilai oleh atasan/pimpinan langsung penyusun SKP.

Untuk Jabatan Fungsional Umum (JFU) penyusunan SKP disesuaikan dengan nama jabatan yang bersangkutan dan uraian kegiatannya yang akan dilakukan selama 1 (satu) tahun dengan mengacu pada SKP atasan langsungnya. Sedangkan bagi JFT penyusunan SKP mengacu pada lampiran kegiatan yang ada pada Peraturan Menteri Pendayagunaan Aparatur Negara dan RB yang mengatur tentang jabatan tersebut dan Angka Kreditnya (AK) sesuai dengan jenjang jabatan masing-masing.

Unsur-unsur Sasaran Kinerja Pegawai (SKP) merupakan bagian dari formulir SKP yang akan merupakan bagian dari penyusunan SKP. Unsur-Unsur SKP terdiri dari tiga hal:

1. Kegiatan tugas jabatan harus mengacu kepada penetapan kinerja/RKT instansi masing-masing dan dijabarkan sesuai dengan tugas, fungsi, wewenang dan tanggung jawabnya beserta uraian tugas yang dimiliki oleh masing-masing tingkatan jabatan dari yang tertinggi hingga tingkatan tertendah (Eselon I-V, JFU dan JFT).
2. Angka kredit merupakan Satuan nilai dari tiap butir kegiatan dan atau akumulasi nilai butir-butir kegiatan yang harus dicapai oleh seorang pejabat fungsional dalam rangka pembinaan karier yang bersangkutan ditetapkan dengan jumlah angka kredit yang akan dicapai.
3. Target merupakan rencana capaian kegiatan dari tugas jabatan yang akan diwujudkan secara jelas sebagai ukuran prestasi kerja. Target harus meliputi beberapa aspek seperti kuantitas, kualitas, Waktu dan biaya. Kuantitas (Target Output) dapat berupa dokumen, konsep, naskah, surat keputusan, paket,

laporan, dan lain-lain. Kualitas (Target Kualitas) merupakan mutu hasil kerja yang terbaik, target kualitas diberikan nilai paling tinggi 100 (seratus).