

## **BAB II LANDASAN TEORI**

### **2.1 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Di dalam sebuah organisasi peran yang cukup sentral adalah para karyawannya atau sumber daya manusia dari perusahaan tersebut. Karena manusia ada di dalam setiap perencanaan, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi, tanpa adanya manusia sebuah organisasi tidak akan mungkin dapat mewujudkan target yang sudah direncanakan diawal meskipun organisasi tersebut memiliki segala alat yang canggih. Alat-alat yang canggih tidak akan dapat digunakan tanpa adanya peranan manusia.

Menurut Edwin B. Flippo dalam buku yang ditulis oleh Drs.H.Malayu S.P Hasibuan (2014:11) MSDM adalah sebuah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, dan pemberhentian karyawan. Beberapa aspek tersebut dapat diselaraskan dengan tujuan individu, karyawan, dan perusahaan.

Menurut French dalam buku yang ditulis oleh Dr.T.Hani Handoko,M.B.A (2014:3) mendefinisikan MSDM adalah sebuah proses penarikan, seleksi, pengembangan, penggunaan, dan pemeliharaan sumberdaya manusia sesuai dengan kebutuhan suatu organisasi

Menurut Byars dan Rue (2004) mendefinisikan MSDM adalah beberapa

aktivitas yang mencakup pengadaan dan pengkoordinasian yang menggunakan sumber daya manusia

Menurut Schuler (2000) MSDM adalah orang-orang yang memiliki bakat dan semangat tinggi yang memiliki potensi untuk merealisasikan tujuan, misi, serta visi organisasi

Menurut Sulistyani dan Rosidah (Rosidah:11) MSDM adalah sebuah aset secara material atau non material di dalam sebuah organisasi bisnis yang dapat diwujudkan secara fisik dan non fisik dalam mewujudkan tujuan organisasi

Menurut Yuli (2005:15) MSDM adalah sebuah kegiatan mengenai tata cara pengadaan tenaga kerja, pengembangan, pemberian kompensasi, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja melalui proses-proses manajemen untuk mencapai tujuan organisasi.

### **2.1.1 Fungsi SDM**

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian.

#### **a. Perencanaan**

Adalah merencanakan tenaga kerja atau karyawannya secara efektif dan efisien sesuai dengan apa yang dibutuhkan oleh sebuah organisasi dengan cara menetapkan beberapa program, program yang

baik akan membantu tercapainya tujuan perusahaan.

b. Pengorganisasian

Adalah Sebuah kegiatan untuk mengorganisasi karyawannya dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

c. Pengarahan

Adalah kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan dengan cara mengarahkan karyawannya untuk bekerja secara efektif dan efisien sesuai dengan tujuan organisasi.

d. Pengendalian

Adalah kegiatan untuk mengendalikan seluruh karyawannya dengan tujuan agar karyawannya bekerja sesuai peraturan yang berlaku dalam perusahaannya.

e. Pengadaan

Adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang dibutuhkan sebuah perusahaan

f. Pengembangan

Adalah Proses untuk meningkatkan ketrampilan karyawan secara teknis, teoritis, konseptual, dan moral melalui pelatihan yang diberikan

sesuai dengan kebutuhan perusahaan di masa yang akan datang.

g. Kompensasi

Adalah Pemberian balas jasa secara langsung (direct) maupun tidak langsung (indirect), kompensasi berupa uang atau barang sebagai imbalan kontribusi jasa yang diberikan karyawan ke perusahaan.

h. Pengintegrasian

Adalah sebuah kegiatan menyelaraskan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan yang diharapkan dapat menimbulkan lingkungan kerja yang harmonis

i. Pemeliharaan

Adalah kegiatan memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, meningkatkan loyalitas karyawan sehingga karyawan tetap ingin bekerja sama selama mungkin

j. Kedisiplinan

Adalah keinginan dan kesadaran untuk mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.

k. Pemberhentian

Adalah kegiatan pemutusan hubungan kerja antara perusahaan dan karyawannya yang disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, berakhirnya kontrak kerja, pensiun, dan sebab lainnya.

### 2.1.2. Peranan SDM

Peranan Sumber Daya Manusia menurut buku Drs. H. Malayu S.P Hasibuan (2013: 14)

- a. Dapat menetapkan jumlah, kualitas, dan menempatkan tenaga kerja sesuai dengan kebutuhan perusahaan.
- b. Dapat meramal penawaran dan permintaan sumber daya manusia yang akan datang
- c. Menetapkan penarikan, seleksi, dan menempatkan karyawan berdasar *asas the right man in the right place and right man in the right job*
- d. Dapat menetapkan program pengembangan, kesejahteraan, promosi, dan pemberhentian
- e. Dapat mengawasi dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis
- f. Dapat memperkirakan keadaan perekonomian secara umum dan perkembangan perusahaan secara khusus
- g. Dapat memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh
- h. Melaksanakan pendidikan, latihan, dan penilaian prestasi karyawan
- i. Dapat mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangon karyawan
- j. Dapat mengatur karyawan baik vertikal maupun horizontal

## **2.2. Pengembangan Karyawan**

Menurut Andrew F. Sikula dalam buku yang ditulis oleh Drs.H.Malayu S.P.Hasibuan (2014:70) pengembangan adalah proses pendidikan jangka panjang dengan menggunakan prosedur sistematis dan terorganisir

Menurut Drs. Jan Bella dalam buku yang ditulis oleh Drs.H.Malayu S.P.Hasibuan (2014:70) Pengembangan dan pelatihan adalah proses meningkatkan ketrampilan ketrampilan kerja baik teknis maupun manajerial.

Menurut Raymond Noe (2002:4), Pelatihan adalah usaha yang dilakukan perusahaan untuk memfasilitasi pengembangan potensi karyawan yang berhubungan dengan pekerjaan

Menurut Bernardin (2003:164), Pelatihan adalah sebuah kegiatan yang diinisiasi oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan atau pegawainya sesuai dengan tugas yang dibutuhkan saat ini

### **2.2.1. Tujuan Pengembangan**

Pengembangan karyawan bertujuan dan bermanfaat bagi perusahaan, karyawan, konsumen, atau masyarakat yang mengkonsumsi barang/jasa yang dihasilkan perusahaan

#### **a. Produktivitas kerja**

Dengan pengembangan, produktivitas kerja karyawan akan meningkat, kualitas dan kuantitas produksi semakin baik, karena technical skill, human skill, dan managerial skill

b. Efisiensi

Pengembangan bertujuan untuk meningkatkan efisiensi berupa tenaga, waktu, dan bahan baku

c. Kerusakan

Pengembangan karyawan bertujuan untuk mengantisipasi kerusakan barang, barang atau inventaris perusahaan dapat terawat dengan baik

d. Kecelakaan

Pengembangan bertujuan untuk mengurangi kecelakaan kerja karyawan, sehingga perusahaan dapat mengurangi anggaran untuk pengobatan karyawan

e. Pelayanan

Bertujuan untuk meningkatkan pelayanan terhadap nasabah perusahaan. Dengan pelayanan yang baik maka perusahaan akan mendapatkan citra yang baik di masyarakat.

f. Moral

Pengembangan bertujuan meningkatkan moral karyawan sesuai dengan keahlian dan ketrampilan sesuai dengan job description masing-masing

g. Karier

Dengan pengembangan, dapat meningkatkan karier karyawan karena keahlian dan prestasi kerja karyawan lebih baik

h. Konseptual

Pengembangan bertujuan meningkatkan technical skill sehingga memiliki kemampuan yang maksimal

i. Kepemimpinan

Pengembangan karyawan bertujuan meningkatkan jiwa kepemimpinan, motivasi kerja yang lebih terarah sehingga tercipta lingkungan kerja yang harmonis.

j. Balas Jasa

Dengan balas jasa berupa upah (uang atau barang) diharapkan karyawan dapat meningkatkan kinerja untuk kedepannya

k. Konsumen

Pengembangan karyawan diharapkan memberiksn manfaat yang baik bagi konsumen, sehingga konsumen akan mendapatkan kepuasan maksimal

### 2.2.2. Metode dan Bentuk

a. Coaching

Adalah pembinaan yang diberikan oleh manajer kepada staff atau bawahannya guna untuk memperbaiki kinerja atau mengembangkan kemampuannya



b. Counseling

Sebuah usaha untuk membantu seseorang dalam membantu memahami dan memecahkan masalahnya sendiri. Coaching lebih fokus untuk memecahkan masalah tentang kinerja

c. Mentoring

Upaya pengembangan karyawan yang bertujuan untuk memberikan ilmu.

d. Motivating

Upaya untuk memberikan motivasi atau dorongan kepada staff atau bawahannya untuk meningkatkan kinerjanya

e. Empowering

Upaya mendorong karyawan untuk mengemban tanggung jawab atas upaya untuk meningkatkan kinerja

### 2.3. Penilaian Kinerja

Seorang karyawan atau pegawai bisa mengetahui tentang kinerja mereka sendiri melalui sarana informasi dan terstruktur yang mengukur, menilai, dan mempengaruhi atribut, perilaku dan hasil, termasuk tingkat ketidakhadiran, yang dikaitkan dengan pekerjaan karyawan. Fokusnya adalah untuk mengetahui seberapa produktif seorang karyawan dan apakah dia bisa bekerja hingga masa yang akan datang, sehingga karyawan, organisasi, dan masyarakat memperoleh manfaat.

Menurut Werther dan Davis (1996), Penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja para karyawannya

Menurut Mondy (2008), Penilaian kinerja adalah sistem formal untuk meninjau dan mengevaluasi kinerja para individu atau tim dalam menjalankan tugasnya

Menurut Andrew F. Sikula dalam buku yang ditulis Drs.H.Malayu S.P Hasibuan (2014:87) Penilaian adalah suatu proses mengestimasi atau menetapkan nilai, penampilan, kualitas atau status dari beberapa objek, orang atau benda. Penilaian prestasi kerja adalah evaluasi yang sistematis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan oleh karyawan dan ditujukan untuk pengembangan

### **2.3.1. Tujuan dan Pentingnya Penilaian Kinerja**

Tujuan dari penilaian kinerja, antara lain:

1. Digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan yang biasa digunakan untuk promosi, pemberian balas jasa, pemberhentian, dan lainnya
2. Digunakan sebagai dasar mengevaluasi program kerja, struktur organisasi, kondisi, dan peralatan kerja
3. Digunakan untuk mengukur prestasi kerja karyawan
4. Digunakan sebagai dasar menentukan kebutuhan latihan atau pengembangan bagi karyawan
5. Digunakan sebagai dasar untuk memotivasi kinerja karyawan

### **2.3.2. Kendala atau Hambatan Penilaian Kinerja**

1. “Halo effect” adalah sebuah kesalahan ketika penilaian, seorang penilai cenderung akan memberiks indeks prestasi yang baik bagi karyawan yang dikenal, justru sebaliknya seorang penilai bisa memberikan indeks

prestasi yang sedang atau kurang kepada karyawan yang kurang dikenalnya

2. Kekakuan atau kemurahan hati. Semua manajer memiliki sifat berbeda-beda, ada manajer yang tidak pernah puas dengan kinerja pegawainya, dan ada manajer yang cepat puas. Hal tersebut mengimbas pada cara mereka menilai kinerja.
3. Cenderung menilai rata-rata. Terkadang manajer cenderung lebih suka memberi nilai rata-rata, daripada menilai secara objektif
4. Peristiwa akhir-akhir ini. Dikarenakan untuk menilai kinerja karyawan membutuhkan waktu yang cukup banyak, terkadang manajer melakukan penilaian berdasarkan peristiwa yang belum lama terjadi
5. Tidak memiliki catatan. Hal ini akan sangat berpengaruh terhadap penilaian kinerja
6. Akibat penilaian sebelumnya. Supervisor saat melakukan penilaian biasanya melihat hasil penilaian sebelumnya sebagai bahan acuan dalam menilai
7. Karena faktor pertemanan. Setelah supervisor sudah mengenal dan berteman dengan pegawai yang dinilainya, terkadang supervisor akan memberikan yang kurang adil dibanding dengan pegawai lain yang tidak dikenal
8. Akibat perbandingan. Ada juga supervisor cenderung menilai dengan cara membandingkan karyawan satu dengan yang lainnya, bukan atas persyaratan yang sebenarnya

9. Kesan pertama. Kesan pertama yang ditimbulkan pegawai pada minggu- minggu pertama dapat berlangsung lama dan hal tersebut dapat mempengaruhi cara supervisor menilai kinerja mereka
10. Memiliki kesamaan sikap. Terkadang supervisor cenderung akan memberikan nilai yang lebih baik kepada karyawan yang dianggap memiliki sikap yang sama dengan supervisornya.

