**BAB II**

**TINJAUAN PUSTAKA**

1. **Pengertian Manajemen dan Sumber Daya Manusia**

Sebelum menguraikan definisi menejemen sumber daya manusia peneliti akan mengemukakan terlebih dahulu mengenai definisi manajemen. Pengertian manajemen dari beberapa pendapat para ahli selalu berbeda, untuk itu peneliti akan mengemukakan pendapat para ahli tentang definisi manajemen.

Definisi manajemen menurut **Koontz & Donnel** yang dikutip oleh **Handayaningrat (1985:19)** dalam bukunya **Pengantar Studi Ilmu Administrasi dan Manajemen adalah: “Manajemen berhubungan dengan pencapaian sesuatu tujuan yang dilakukan melalui orang-orang lain.”**

Menurut **Manullang (2012:05)** dalam bukunya **Dasar-dasar Manajemen** mengatakan bahwa definisi manajemen yaitu sebagai berikut: **“Manajemen adalah seni dan ilmu perencanaan, pengorganisasian, penyusunan, pengarahan dan pengawasan sumber daya untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.”**

Definisi manajemen pun dikemukakan oleh **G.R. Terry** yang dikutip **Hasibuan (2011:2)** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Dasar, Pengertian Dan Masalah**, sebagai berikut:

***Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating and controlling performed to determine and accomplish stated objective by the use human being and ather resources.***

**Manajemen adalah suatu proses yang khas yang terdiri dari tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentuakn melalui pemanfaatan sumberdaya manusia dan sumber-sumber lainnya.**

Lebih lanjut definisi manajemen menurut **Sulistiyani** dan **Rosidah (2003:9)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik**, sebagai berikut : “**Manajemen sebagai aktivitas untuk menggerakan dan menserasikan sumber daya manusia dan sumber daya lain dalam rangka melakukan tugas dan fungsi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.”**

Berdasarkan definisi-definisi tentang manajemen diatas, dapat disimpulkan bahwa manajemen merupakan suatu proses rangkaian kegiatan yang diarahkan pada pencapaian tujuan melalui kerjasama dengan pemanfaatan semaksimal mungkin sumber daya manusia dan sumber daya lainnya. Manajemen merupakan unsur yang menentukan dalam menggerakan serta mengendalikan proses kegiatan administrasi dalam pencapaian tujuan.

Selanjutnya peneliti akan mengemukakan definisi sumber daya manusia menurut **Nawawi (2000)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep, Teori Dan Pengembangan Dalam Konteks Organisasi Publik**, sebagai berikut:

1. **Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi dalam (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).**
2. **Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.**
3. **Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aseet dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata (real) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.**
4. **Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**
5. **Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Definisi manajemen sumber daya manusia menurut **Handoko** yang dikutip oleh **Gomes (2003:06)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia** yaitu:

**Manajemen sumber daya manusia adalah 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.**

Definisi lain dari manajemen sumber daya manusia diungkapkan oleh **Hasibuan (2002:10)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia** yaitu: “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.”

Selanjutnya definisi manajemen sumber daya manusia menurut **Notoatmodjo (2009:86)** dalam bukunya **Pengembangan Sumber Daya Manusia** sebagai berikut: **“Manajemen sumber daya manusia atau manajemen personalia adalah merupakan suatu pengakuan terhadap pentingnya sumber daya manusia atau tenaga kerja dalam organisasi, dan pemanfaatannya dalam berbagai fungsi dan kegiatan untuk mencapai tujuan organisasi.”**

Peneliti juga akan mengemukakan definisi manajemen sumber daya manusia menurut **Mangkunegara (2001:2)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan** sebagai berikut:

**Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pendayagunaan sumber daya yang ada pada individu (pegawai). Pengelolaan dan pendayagunaan tersebut dikembangkan secara maksimal di dalam dunia kerja untuk mencapai tujuan organisasi dan pengembangan individu pegawai.**

Dari sumber diatas dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia merupakan usaha ntuk mengerahkan dan mengelola sumberdaya manusia agar sasaran dan tujuan yang diinginkan dapat tercapai.

1. **Fungsi-fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Pencapaian tujuan suatu organisasi atau institusi dapat diraih apabila dilakukan sesuai dengan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia. Menurut **Mangkunegara (2001:2)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan** menyatakanbahwa ada 6 (enam) fungsi manajemen sumber daya manusia, yaitu meliputi:

1. **Pengadaan tenaga kerja**

Aktivitas utama dari manajemen sumber daya manusia adalah pengadaan sumber daya manusia/ tenaga kerja. Hal ini berupa aktivitas-aktivitas untuk menyusun perencanaan program penarikan, seleksi dan penempatan tenaga kerja secara efektif serta efesien agar sesuai dengan kebutuhan organisasi dalam membantu terwujudnya tujuan,

Inti pengadaan sumber daya manusia adalah menyediakan tenaga kerja yang dibutuhkan suatu organisasi secara kuantitatif dan kualitatif. Secara kuantitatif, ditentukan melalui analisis beban kerja dan analisis angkatan kerja. Tenaga kerja secara kualitatif ditentukan melalui analisis jabatan yang menghasilkan, baik deskripsi jabatan maupun spesifikasi jabatan. Pengadaan tenaga kerja merupakan langkah pertama dan yang mencerminkan berhasil tidaknya suatu perusahaan mencapai tujuannya. Jika pegawai yang diterima kompeten, maka usaha untuk mewujudkan tujuan relatif mudah.

1. **Pengembangan tenaga kerja**

Suatu organisasi hanya dapat berkembang dan terus hidup bilamana organisasi selalu tanggap terhadap perubahan lingkungan, teknologi, dan ilmu pengetahuan. Tantangan dan kesempatan bagi suatu organisasi baik dari dalam maupun dari luar, begitu rumit. Oleh karena itu, organisasi harus dapat menyesuaikan tenaga kerjanya, khususnya dari segi kualitatifnya terhadap berbagai perubahan tersebut, dengan membekali tenaga kerjanya dengan berbagai pengetahuan dan keterampilan melalui program pengembangan tenaga kerja.

Pengembangan tenaga kerja adalah program yang khusus dirancang oleh suatu organisasi dengan tujuan membantu karyawan dalam meningkatkan kemampuan, pengetahuan, dan memperbaiki sikapnya. Berbagai aktivitas yang dapat dilakukan oleh suatu organisasi untuk pengembangan tenaga kerja, yaitu:

1. Pelatihan/pendidikan
2. Rotasi jabatan
3. Delegasi tugas
4. Promosi
5. Pemindahan/mutasi, dll.
6. **Pemberian balas jasa**

Pemberian balas jasa atau dapat disebut sebagai kompensasi adalah segala sesuatu yang diterima oleh pekerja sebagai balas jasa atas kerja mereka. Masalah pemberian balas jasa/kompenasasi berkaitan dengan konsistensi internal dan konsistensi eksternal. Konsistensi internal berkaitan dengan konsep penggajian relative dalam organisasi. Sedangkan konsistensi eksternal berkaitan dengan tingkat relative struktur penggajian yang berlaku diluar organisasi. Keseimbangan antara konsistensi internal dan konsistensi eksternal dianggap penting untuk diperhatikan guna menjamin perasaan puas, dan para pekerja termotivasi, serta efektifitas bagi organisasi secara keseluruhan.

Pemberian balas jasa dalam suatu organisasi terbagi menjadi 2 bagian, yaitu:

1. Balas jasa langsung terdiri dari: gaji/upah dan insentif
2. Balas jasa tak langsung terdiri dari: keuntungan (*benefit*) dan pelayanan/kesejahteraan
3. **Integrasi**

Penginterasian adalah penyesuaian sikap-sikap, keinginan pegawai, dengan keinginan perusahaan dan masyarakat. Dalam hal ini pegawai secara individu diminta mengubah, kebiasaan dan sikap-sikap lainnya yang selama ini kurang menguntungkan bagi perusahaan, agar pegawai berniat dan mempunyai kemauan yang kuat mengubah pandangannya, kebiasaan, sikap-sikap lain yang perlu disesuaikan dengan keinginan serta tujuan perusahaan. Pengintegrasian dapat mencakup kebutuhan karyawan, motivasi kerja, kepuasan kerja, disiplin kerja dan partisipasi kerja.

1. **Pemeliharaan tenaga kerja**

Pemeliharaan tenaga kerja adalah proses kegiatan yang bermaksud untuk memelihara para pegawai dari keselamatan dan kesehatan lahir maupun bathin. Keselamatan kerja menunjukkan kondisi yang aman atau selamat dari penderitaan, kerusakan atau kerugian di tempat kerja. Sedangkan kesehatan menunjukkan pada kondisi yang bebas dari gangguan fisik dan mencakup tugas-tugas kerja yang membutuhkan pemeliharaan dan latihan. Hal tersebut perlu diperhatikan karna pegawai merupakan sumber daya dan aset organisasi yang sangat menentukan produktivitas organisasi atau institusi (bukan hanya produktivitas berupa barang).

1. **Pemisahan tenaga kerja**

Pemisahan tenaga kerja merupakan proses kegiatan pimpinan yang bermaksud untuk mempekerjakan pegawai yang member prestasi cukup dan tidak mempekerjakan pegawai yang tidak lagi member manfaat. Pegawai yang menunjukkan kemungkinan member manfaat diusahakan agar kemungkinan itu menjadi kenyataan, dengan jalan memotivasi pegawai. Pegawai yang tidak member manfaat dibehentikan ataupun dipensiunkan.

1. **Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kontribusi sumber daya manusia (karyawan) terhadap organisasi dalam rangka mencapai produktivitas organisasi yang bersangkutan.

Tujuan ini dapat dijabarkan ke dalam 4 tujuan yang lebih operasional sebagai berikut:

1. Tujuan masyarakat

Untuk bertanggung jawab secara sosial, dalam hal kebutuhan dan tantangan-tantangan yang timbul dari masyarakat, suatu organisasi yang berada di tengah-tengah masyarakat diharapkan dapat membawa manfaat atau keuntungan bagi masyarakat. Oleh sebab itu suatu organisasi mempunyai tanggung jawab dalam mengelola sumber daya manusianya agar tidak mempunyai dampak negative terhadap masyarakat.

1. Tujuan organisasi

Untuk mengenal bahwa manajemen sumber daya manusia itu ada, perlu memberikan kontribusi terhadap pendayagunaan organisasi secara keseluruhan. Manajemen sumber daya manusia bukanlah suatu tujuan dan akhir suatu proses, melainkan suatu perangkat atau alat untuk membantu tercapainya suatu tujuan organisasi secara keseluruhan. Oleh sebab itu suatu unit atau bagian manajemen sumber daya di suatu organisasi diadakan untuk melayani bagian-bagian lain organisasi tersebut.

1. Tujuan fungsi

Untuk memelihara kontribusi bagian-bagian lain agar mereka (sumber daya manusia dalam tiap bagian) melaksanakan tugasnya secara optimal. Dengan kata lain setiap sumber daya manusia atau karyawan dalam organisasi itu menjalankan fungsinya dengan baik.

1. Tujuan personel

Untuk membantu karyawan atau pegawai dalam mencapai tujuan-tujuan pribadinya, dalam rangka pencapaian tujuan organisasinya. Tujuan-tujuan pribadi karyawan seharusnya dipenuhi, dan ini sudah merupakan motivasi dan pemeliharaan terhadap karyawan itu.

1. **Pengertian Kinerja Pegawai**
2. **Definisi Kinerja**

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang individual, karena setiap individu memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda sesuai dengan penilaian yang berlaku di organisasi. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu.Kinerja seorang pegawai di dalam organisasi sangatlah penting peranannya bagi kelangsungan organisasi itu sendiri, dengan memiliki kinerja yang tinggi diharapkan akan menciptakan hasil kerja yang secara kualitas dan kuantitas dicapai oleh seorang pegawai sesuai dengan tanggungjawab yang diberikan kepadanya demi kepentingan organisasi dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi.

Berikut peneliti akan mengemukakan definisi-definisi kinerja dari beberapa ahli. Definisi kinerja menurut **Mangkunegara (2011:67)** dalam bukunya **Manajemen Sumber Daya Perusahaan** adalah sebagai berikut: ‘Kinerja (prestasi kerja) adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.”

Selanjutnya definisi kinerja menurut **Smith** yang dikutip oleh **Sedarmayanti (2001:50)** dalam bukunya yang berjudul **Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja** mengemukakan, bahwa: “***Performance* atau kinerja adalah *output drive from processes, human or otherwise****.* **Jadi dikatakan bahwa kinerja merupakan hasil atau keluaran dari suatu proses.”**

Kemudian menurut **Bernandin dan Russell** yang dikutip oleh **Gomes (2003:135)** dalam bukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia** mengemukakan, bahwa: “**Kinerja merupakan catatan *outcome* yang dihasilkan dari fungsi suatu pekerjaan tertentu atau kegiatan selama suatu periode waktu tertentu.”**

Kinerja pegawai merupakan suatu hal yang individual, karena individu memiliki tingkat kinerja yang berbeda-beda sehingga hasil kerja yang dicapai pun berbeda-beda, sesuai dengan wewenang dan tanggungjawab masing-masing pegawai dalam rangka upaya mencapai tujuan organisasi serta penilaian yang berlaku di organisasi. Hal ini disebabkan karena adanya perbedaan pada masing-masing individu dalam hal moral maupun etika.

Pada dasarnya seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya diharapkan untuk dapat menunjukan suatu *performance* yang terbaik yang bisa ditunjukan oleh pegawai tersebut. Selain itu *perfomance* yang ditunjukan oleh seorang pegawai tentu saja dipengaruhi oleh berbagai faktor yang penting artinya bagi peningkatan hasil kerja yang menjadi tujuan dari organisasi atau instansi dimana pegawai tersebut bekerja.

*Performance* atau kinerja ini perlu senantiasa diukur oleh pimpinan sehingga dapat diketahui sejauh mana perkembangan kinerja dari seorang pegawai pada khususnya dan organisasi pada umumnya.

1. **Dimensi-dimensi Kinerja**

Penilaian kinerja didasarkan pada dimensi-dimensi yang diungkapkan oleh **Gomes (2003:142*)*** dalambukunya yang berjudul **Manajemen Sumber Daya Manusia** menyatakan dimensi-dimensi kinerja pegawai meliputi:

1. ***Quantity of work*: Jumlah kerja yang dilakukan dalam suatu periode waktu yang ditentukan.**
2. ***Quality of work*: Kualitas kerja yang dicapai berdasarkan syarat-syarat kesesuaian dan kesiapannya.**
3. ***Job knowledge*: Luasnya pengetahuan mengenai pekerjaan dan keterampilannya.**
4. ***Creativeness*: Keaslian gagasan-gagasan yang dimunculkan dan tindakan-tindakan untuk menyelesaikan persoalan-persoalan yang timbul.**
5. ***Cooperation*: Kesediaan untuk bekerjasama dengan orang lain (sesama anggota organisasi).**
6. ***Dependability*: Kesadaran dan dapat dipercaya dalam hal kehadiran dan penyelesaian kerja.**
7. ***Initiative*: Semangat untuk melaksanakan tugas-tugas baru dan dalam memperbesar tanggungjawabnya.**
8. ***Personal qualities*: Menyangkut kepribadian, kepemimpinan, keramahtamahan, dan integritas pribadi.**
9. **Tipe - Tipe Penilaian Kinerja**

Tipe kriteria performansi ini sering disebut sebagai metode tradisional, karena telah lama dipakai dalam banyak organisasi, baik di sektor publik maupun swasta.Ada dua tipe penilaian yang didasarkan pada judgment ini, yaitu:

* 1. **Rating Method**

Metode ini merupakan yang paling tua dan merupakan bentuk penilaian perfonmansi yang secara luas dipakai. Metode ini melibatkan sejumlah perilaku yang terkait dengan pekerjaan yang secara longgar dirumuskan, dan penilaian (*rater*) diminta untuk mnejawab dimensi-dimensi perilaku itu pada beberapa skala nilai. Skala ini yang diberikan dapat mencakup yang “sangat bagus”, atau “sangat diinginkan”, sehingga ke yang “sangat jelek” atau “sangat tidak diinginkan.

* 1. **Ranking Method**

Untuk mengatasi kelemahan dari rating method tadi, maka orang juga menggunakan ranking method sebagai alternative ukuran performansi. Di sini rater di paksa untuk mengurut mereka yang dinilai (*ratee*) pada satu atau beberapa dimensi performansi. Semua pekerja dirankingkan dari yang paling baik hingga ke yang paling jelek.

1. **Keterkaitan antara Pelaksanaan Manajemen Sumber Daya Manusia dengan Kinerja Pegawai**

Manajemen sumber daya manusia mempunyai sasaran yang sama dengan manajemen, dengan tekanan utama terpeliharanya *human relationships* yang baik antar individu dan bahwa setiap individu berusaha memberi kontribusinya yang optimal dalam pencapaian tujuan organisasi. Manajemen sumber daya manusia merupakan usaha untuk menggerakan dan mengelola sumber daya manusia di dalam organisasi agar mampu berfikir dan bertindak sebagaimana yang diinginkan oleh organisasi. Dengan pengaturan manajemen sumber daya manusia secara profesional, mulai dari perekrutan pegawai, penyeleksian, pengklasifikasian, penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, pengembangan kariernya hingga pemutusan hubungan kerja, maka diharapkan diharapkan pegawai bekerja secara produktif dan mencapai hasil kerja atau kinerja yang tinggi.

Menurut **Raymond (2010:5)** yang dikutip oleh **Suwatno dan Priansa (2011:29)** dalam bukunya **Manajemen SDM dalam Organisasi Publik dan Bisnis** mengungkapkan bahwa *human resources management* (HRM) atau manajemen sumber daya manusia mengacu pada kebijakan-kebijakan, praktik-praktik, serta sistem-sistem yang memengaruhi perilaku, sikap, dan kinerja karyawan.

Dari definisi tersebut dapat disimpulkan bahwa apabila hal-hal yang berkaitan dengan proses manajemen sumber daya manusia, mulai dari pengadaan tenaga kerja, pengembangan karir pegawai, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemisahan tenaga kerja dilakukan dengan baik dan optimal, maka hal tersebut akan mempengaruhi perilaku, sikap dan kinerja pegawai. Jadi, apabila proses manajemen sumber daya manusia yang dilakukan tidak berjalan sebagaimana mestinya, maka kinerja pegawai yang dicapai tidak akan optimal atau tinggi.