

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Kajian Pustaka**

Kajian pustaka ini, penulis akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah peneliti. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai manajemen, manajemen SDM, perencanaan sumber daya manusia (PSDM), pembagian kerja dan kinerja karyawan. Penelitian ini menggunakan beberapa buku terbitan yang berhubungan dengan masalah yang akan diteliti dan juga menggunakan hasil penelitian yang relevan.

##### **2.1.1 Pengertian Manajemen**

Manajemen berasal dari kata *to manage* yang artinya mengatur. Pengaturan ini dilakukan melalui proses dan diatur berdasarkan urutan dan fungsi-fungsi manajemen. Melalui manajemen dilakukan proses pengintegrasian berbagai sumber daya dan tugas untuk mencapai berbagai tujuan organisasi. Selanjutnya para ahli atau para pakar manajemen mendefinisikan tentang manajemen tersebut.

Menurut Stephen P. Robbins dan Marry Coulter yang dialihbahasakan oleh Ratna Saraswati (2016:36) mendefinisikan manajemen adalah proses mengkoordinasi dan mengintegrasikan kegiatan-kegiatan kerja agar diselesaikan secara efisien dan efektif dengan dan melalui orang lain. Sedangkan menurut Ricky W. Griffin dalam buku Subeki Ridhotullah dan Jauhar (2015:1)

berpendapat bahwa manajemen adalah sebuah proses perencanaan, pengorganisasian, pengordinasian, dan pengontrolan sumber daya untuk mencapai sasaran secara efektif dan efisien.

Pendapat lain dikemukakan oleh George R. Terry (2013:5) yang dialihbahasakan oleh G.A. Ticoalu mendefinisikan:

“Manajemen adalah suatu proses khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pergerakan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya”.

Sedangkan menurut Handoko (2014: 8), menyatakan bahwa:

“Manajemen adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan usaha-usaha para anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan”.

Berdasarkan pengertian para ahli di atas, penulis sampai pada pemahaman bahwa manajemen adalah suatu proses kegiatan dengan mendayagunakan seluruh sumber daya yang dimiliki melalui orang lain secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

### **2.1.1.1 Fungsi-Fungsi Manajemen**

Fungsi manajemen menurut para ahli sebenarnya memiliki kesamaan dan sangat berpengaruh bagi jalannya suatu perusahaan. Namun, terdapat perbedaan istilah di dalamnya di antaranya yang dapat dijelaskan adalah sebagai berikut :

Menurut George R. Terry (2013:10) dalam bukunya *Principles of Management* membagi empat fungsi dasar manajemen, yaitu *Planning, Organizing, Actuating, dan Controlling*, (perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian). Fungsi yang dijelaskan oleh George R. Terry memiliki kesamaan dengan fungsi manajemen secara umum.

1. Perencanaan (*Planning*) yaitu sebagai dasar pemikiran dari tujuan dan penyusunan langkah-langkah yang akan dipakai untuk mencapai tujuan. Merencanakan berarti mempersiapkan segala kebutuhan, memperhitungkan matang-matang apa saja yang menjadi kendala, dan merumuskan bentuk pelaksanaan kegiatan yang bermaksud untuk mencapai tujuan.
2. Pengorganisasian (*Organization*) yaitu sebagai cara untuk mengumpulkan orang-orang dan menempatkan mereka menurut kemampuan dan keahliannya dalam pekerjaan yang sudah direncanakan.
3. Penggerakan (*Actuating*) yaitu untuk menggerakkan organisasi agar berjalan sesuai dengan pembagian kerja masing-masing serta menggerakkan seluruh sumber daya yang ada dalam organisasi agar pekerjaan atau kegiatan yang dilakukan bisa berjalan sesuai rencana dan bisa mencapai tujuan.
4. Pengawasan (*Controlling*) yaitu untuk mengawasi apakah gerakan dari organisasi ini sudah sesuai dengan rencana atau belum. Serta mengawasi penggunaan sumber daya dalam organisasi agar bisa terpakai secara efektif dan efisien tanpa ada yang melenceng dari rencana.

Thomas S. Bateman dan Scott A. Snell yang diterjemahkan oleh Retno Purnomo dan Willy Abdillah (2014:15) mengemukakan fungsi manajemen adalah sebagai berikut :

- a. Perencanaan (*Planning*) adalah proses penempatan tujuan yang akan dicapai dengan memutuskan tindakan tepat yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tertentu. Aktivitas perencanaan tersebut menganalisis situasi saat ini, mengantisipasi masa depan, menentukan sasaran, memutuskan dalam

aktivitas apa perusahaan yang terlibat, memilih strategi korporat dan bisnis, dan menentukan sumber daya yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan organisasional. Rencana menetapkan tahapan tindakan dan tahapan pencapaian.

- b. Pengorganisasian (*Organizing*) adalah mengumpulkan dan mengkoordinasikan manusia, keuangan, fisik, informasi, dan sumber daya lain yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan. Pengorganisasian orang-orang ke dalam aktivitas suatu organisasi, mengelompokkan pekerjaan dalam unit-unit kerja, mengumpulkan dan mengalokasikan sumber daya.
- c. Memimpin (*Leading*) adalah memberikan stimulasi untuk bekerja yang di dalamnya adalah memberikan motivasi dan berkomunikasi dengan karyawan baik secara individual dan kelompok.
- d. Pengendalian (*Controlling*) adalah memonitor kinerja dan melakukan perubahan yang diperlukan. Dengan pengendalian, manajer memastikan bahwa sumber digunakan sesuai dengan yang direncanakan mencapai tujuan seperti kualitas dan keselamatan.

Menurut Henry Fayol yang dikutip oleh Makmur (2013 : 99) menjelaskan bahwa terdapat 5 fungsi manajemen yaitu: *Planning* (perencanaan), *Organizing* (pengorganisasian), *Commanding* (pemberian perintah), *Coordinating* (pengkoordinasian) dan *Controlling* (pengendalian). *Commanding* ini sama halnya dengan *actuating*.

Beberapa fungsi manajemen menurut para ahli, di mana mereka sepakat menyebutkan bahwasannya manajemen itu tidak akan lepas dari 4 hal penting yakni POAC, *planning* (perencanaan), *organizing* (pengorganisasian), *actuating*

(pelaksanaan), dan *controlling* (pengawasan). Pada dasarnya manajemen merupakan sebuah proses di mana semua aspek bekerjasama dengan baik dan diatur sedemikian rupa dengan pengawasan serta evaluasi yang baik sehingga terciptalah sebuah tindakan yang mampu mencapai tujuan yang telah disepakati bersama.

### **2.1.1.2 Unsur-Unsur Manajemen**

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan, seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh Manullang (dalam Usman Effendi, 2014:28) tentang unsur manajemen tersebut, terdiri dari atas *man*, *money*, *materials*, *machines*, *methods* dan *markets*. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

#### **a. Manusia (*Man*)**

Manusia merupakan orang-orang yang akan menjalankan fungsi-fungsi manajemen dalam operasional suatu organisasi, manusia merujuk pada sumber daya manusia yang dimiliki organisasi. Hal ini termasuk penempatan orang yang tepat, pembagian kerja, pengaturan jam kerja dan sebagainya. Dalam manajemen faktor manusia adalah yang paling menentukan. Manusia yang membuat tujuan dan manusia pula yang melakukan proses untuk mencapai tujuan. Sehingga peran manusia di dalam organisasi itu sangat penting untuk keberhasilan suatu perusahaan.

#### **b. Uang (*Money*)**

*Money* merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang

telah ditetapkan, uang merupakan alat tukar dan alat pengukur nilai, seperti pembelian alat-alat, pembelian bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya. Besar kecilnya hasil kegiatan dapat diukur dari jumlah uang yang beredar dalam perusahaan. Oleh karena itu uang merupakan alat yang penting untuk mencapai tujuan karena segala sesuatu harus diperhitungkan secara rasional. Hal ini akan berhubungan dengan berapa besar uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alat-alat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dalam suatu organisasi.

c. Bahan (*Materials*)

*Materials* adalah bahan-bahan baku yang dibutuhkan biasanya terdiri dari bahan setengah jadi dan bahan jadi dalam operasi awal guna menghasilkan barang atau jasa. Dalam organisasi untuk mencapai hasil yang lebih baik, selain manusia yang ahli di bidangnya juga harus dapat menggunakan sebagai salah satu sarana. Bahan baku dan manusia tidak dapat dipisahkan, tanpa bahan baku aktivitas produksi tidak akan mencapai hasil yang dikehendaki.

d. Mesin (*Machine*)

*Machine* adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi untuk menghasilkan barang dan jasa. Mesin yang digunakan untuk memberi kemudahan atau menghasilkan keuntungan yang lebih besar serta menciptakan efisiensi kerja. Terutama pada penerapan teknologi mutakhir yang dapat meningkatkan kapasitas dalam proses produksi baik barang atau jasa.

e. Metode (*Methods*)

*Methods* adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai untuk mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasional. Metode dapat dinyatakan sebagai penetapan cara pelaksanaan kerja suatu tugas dengan memberikan berbagai pertimbangan-pertimbangan kepada sasaran, fasilitas-fasilitas yang tersedia dan penggunaan waktu, serta uang dan aktivitas bisnis.

f. Pasar (*Market*)

*Market* merupakan pasar yang hendak dimasuki hasil produksi baik barang atau jasa untuk menghasilkan uang, mengembalikan investasi dan mendapatkan profit dari hasil penjualan atau tempat di mana organisasi menyebarluaskan produknya.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang lebih mendalam peranannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Bidang-bidang manajemen antara lain:

1. Manajemen sumber daya manusia (unsur *man*).
2. Manajemen permodalan/pembelanjaan (unsur *money*).
3. Manajemen akuntansi biaya (unsur *materials*).
4. Manajemen produksi (unsur *machines*).
5. Manajemen pemasaran (unsur *market*).
6. *Methods* adalah cara/sistem yang dipergunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan hasil guna setiap unsur manajemen.

### **2.1.2 Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari fungsi strategis dari manajemen yang fokus pada unsur sumber daya manusia. Saat ini sumber

daya manusia dianggap sebagai suatu *asset* bagi organisasi bukan lagi sebagai mesin ataupun sebagai manusia dan *partnership*.

Sumber daya manusia sebagai suatu *asset* memberikan pengertian bahwa manusia pun dapat berkembang lebih baik dan bukan hanya jadi mesin, manusia, bahkan *partnership* saja tetapi menjadikan salah satu *asset* terpenting bagi organisasi dengan berbagai cara agar tujuan organisasi dapat tercapai secara efektif dan efisien, juga dengan sumber daya yang berkualitas tinggi dapat menciptakan nilai – nilai yang positif bagi organisasi seperti berinovasi dalam mengerjakan tugas – tugas yang diberikan.

#### **2.1.2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen sumber daya manusia merupakan salah satu bidang dari manajemen umum yang meliputi segi – segi perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian. Manajemen sumber daya manusia pada hakekatnya adalah penerapan manajemen, khususnya untuk sumber daya manusia. Manusia selalu berperan aktif dan dominan dalam setiap kegiatan organisasi, karena manusia menjadi perencana, pelaku, dan penentu terwujudnya tujuan organisasi. Tujuan tidak mungkin terwujud tanpa peran aktif karyawan meskipun alat-alat yang dimiliki perusahaan begitu canggihnya.

Berdasarkan hal tersebut, maka sumber daya manusia dalam organisasi atau perusahaan perlu dikelola dengan tepat, sehingga peran aktif manusia untuk dapat menghasilkan kinerja yang optimal dapat tercapai. Berikut ini dikemukakan beberapa definisi Manajemen Sumber Daya Manusia menurut beberapa ahli, antara lain :

Menurut Suwanto (2014:16) mendefinisikan manajemen sumber daya



manusia adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan manusia dalam organisasi perusahaan. Sedangkan menurut Sutrisno (2017:6) mendefinisikan manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah Kegiatan perencanaan, pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, serta penggunaan SDM untuk mencapai tujuan baik secara individu maupun organisasi.

Pendapat lain dikemukakan oleh Gary Dessler yang diterjemahkan oleh Edy Sutrisno (2017:6) bahwa :

*“Human Resource Management (HRM) is the police and practices involved in carrying the “people” or human resource aspect of a management position including recruiting, screening, training, rewarding and appraising”.* (Manajemen Sumber Daya Manusia adalah suatu kebijakan dan praktik menentukan aspek “Manusia” atau Sumber Daya Manusia dalam posisi manajemen termasuk merekrut, melatih, memberikan penghargaan dan penilaian).

Beda halnya menurut Mangkunegara (2013:2), menyatakan bahwa:

“Manajemen sumber daya manusia adalah suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi”.

Berdasarkan pengertian dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut beberapa ahli di atas, maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah salah satu bidang manajemen yang secara khusus mengatur peranan manusia dalam mewujudkan tujuan organisasi.

### **2.1.2.2 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Salah satu aspek penting yang akan menentukan keberhasilan ataupun kegagalan dalam organisasi adalah implementasi Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM). Adapun penjelasan mengenai fungsi manajemen sumber daya manusia seperti halnya fungsi manajemen umum, menurut Veithzal Rivai

(2013:13) sebagai berikut:

## 1. Fungsi Manajerial

### a. Perencanaan (*Planning*)

Merencanakan tenaga kerja secara efektif serta efisien agar sesuai dengan kebutuhan membantu terwujudnya tujuan.

### b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi.

### c. Pengarahan (*Directing*)

Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja efektif secara efisien dalam membantu terwujudnya tujuan organisasi.

### d. Pengendalian (*Controlling*)

Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar menaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai rencana. Apabila terdapat penyimpangan atau kesalahan maka diadakan tindakan perbaikan dan penyempurnaan rencana.

## 2. Fungsi Operasional

### a. Pengadaan (*Procurement*)

Merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi. Untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan, pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan, yang terdiri dari:

1. Perencanaan sumber daya manusia

2. Analisis jabatan

3. Penarikan pegawai
4. Penempatan kerja
5. Orientasi kerja (*Job Orientation*)

b. Pengembangan (*Development*)

Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan, yang terdiri dari:

1. Pendidikan dan pelatihan (*Training and Development*)
2. Pengembangan (*Karier*)
3. Penilaian Prestasi Kerja

c. Kompensasi (*Compensation*)

Pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan, yang mencakup:

1. Kompensasi langsung terdiri dari gaji/upah, intensif
2. Kompensasi tidak langsung terdiri dari keuntungan (*benefit*), pelayanan/kesejahteraan (*services*)

d. Pengintegrasian (*Integration*)

Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan dan kebutuhan karyawan, agar terciptanya kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Perusahaan memperoleh laba, sedangkan karyawan dapat memenuhi kebutuhan dan hasil pekerjaannya. Pengintegrasian merupakan hal yang penting dan sulit dalam manajemen sumber daya manusia, karena merupakan kegiatan untuk

mempersatukan dan kepentingan yang bertolak belakang, yang mencakup:

1. Kebutuhan karyawan
2. Motivasi kerja
3. Kepuasan kerja
4. Disiplin kerja
5. Partisipasi kerja

e. Pemeliharaan (*Maintenance*)

Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan agar mereka tetap mau bekerja sampai pensiun. Pemeliharaan dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan kebutuhan sebagian besar karyawan, yang mencakup:

1. Komunikasi kerja
2. Kesejahteraan dan keselamatan kerja
3. Pengendalian konflik kerja
4. Konseling kerja

f. Kedisiplinan

Merupakan salah satu fungsi manajemen sumber daya manusia yang penting dan merupakan kunci terwujudnya tujuan, karena tanpa disiplin maka sulit mewujudkan tujuan yang maksimal.

g. Pemberhentian (*Separation*)

Pemberhentian adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja yang berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya, yang mencakup: pemberhentian karyawan.

Berdasarkan uraian di atas tentang fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia maka dapat dikatakan bahwa manajemen sumber daya manusia mempunyai peranan yang sangat penting dalam menentukan keberhasilan dari suatu organisasi untuk mencapai tujuan.

### **2.1.2.3 Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia**

Tujuan manajemen sumber daya manusia menurut Sadili (2013:30) adalah memperbaiki kontribusi produktif tenaga kerja terhadap organisasi dengan cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis dan sosial. 4 (empat) tujuan MSDM adalah :

1. Tujuan Sosial

Agar organisasi atau perusahaan bertanggung jawab secara sosial dan etis terhadap kebutuhan dan tantangan masyarakat dengan meminimalkan dampak negatifnya.

2. Tujuan Organisasional

Sasaran formal yang dibuat untuk membantu organisasi mencapai tujuannya.

3. Tujuan Fungsional

Mempertahankan kontribusi departemen manajemen sumber daya manusia pada tingkat yang sesuai dengan kebutuhan organisasi.

4. Tujuan Individual

Tujuan pribadi dari setiap anggota dicapai melalui aktivitasnya dalam organisasi atau perusahaan.

Tujuan dari Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) menurut Veithzal Rivai (2015:8) adalah sebagai berikut:

- a. Menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua

jabatan dalam perusahaan.

- b. Menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.
- c. Menghindari terjadinya mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
- d. Mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronasi (KIS) sehingga produktifitas kerja meningkat.
- e. Menghindari kekurangan dan kelebihan karyawan.
- f. Menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.
- g. Menjadi pedoman dalam melaksanakan mutasi (vertikal atau horizontal)
- h. Menjadi dasar dalam penilaian karyawan.

Setiap organisasi menetapkan tujuan-tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam manajemen sumber dayanya termasuk sumber daya manusia. Tujuan dari SDM umumnya bervariasi dan bergantung pada penahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi.

Menurut Schuler yang dikutip oleh Edy Sutrisno (2017 : 8) dalam bukunya manajemen sumber daya manusia, setidaknya manajemen sumber daya manusia memiliki tiga tujuan utama, yaitu memperbaiki tingkat produktivitas, memperbaiki kualitas kehidupan kerja dan meyakinkan organisasi telah memenuhi aspek – aspek legal.

Oleh sebab itu, sumber daya manusia harus dikelola dengan baik agar dapat berdaya guna dalam organisasi karena tujuan sumber daya manusia yang

utama adalah meningkatkan kontribusi pegawai terhadap organisasi.

#### **2.1.2.4 Aktivitas Sumber Daya Manusia**

Robert L. Mathis dan John H. Jackson (2015:44) menjelaskan kunci untuk meningkatkan kinerja organisasi adalah dengan memastikan sumber aktivitas sumber daya manusia yang mendukung usaha organisasi yang terfokus pada produktivitas, pelayanan, dan kualitas.

##### **1. Produktivitas**

Diukur dari jumlah output per tenaga kerja, peningkatan tanpa henti pada produktivitas telah menjadi kompetisi global. Produktivitas tenaga kerja di sebuah organisasi sangat dipengaruhi oleh usaha, program, dan sistem manajemen.

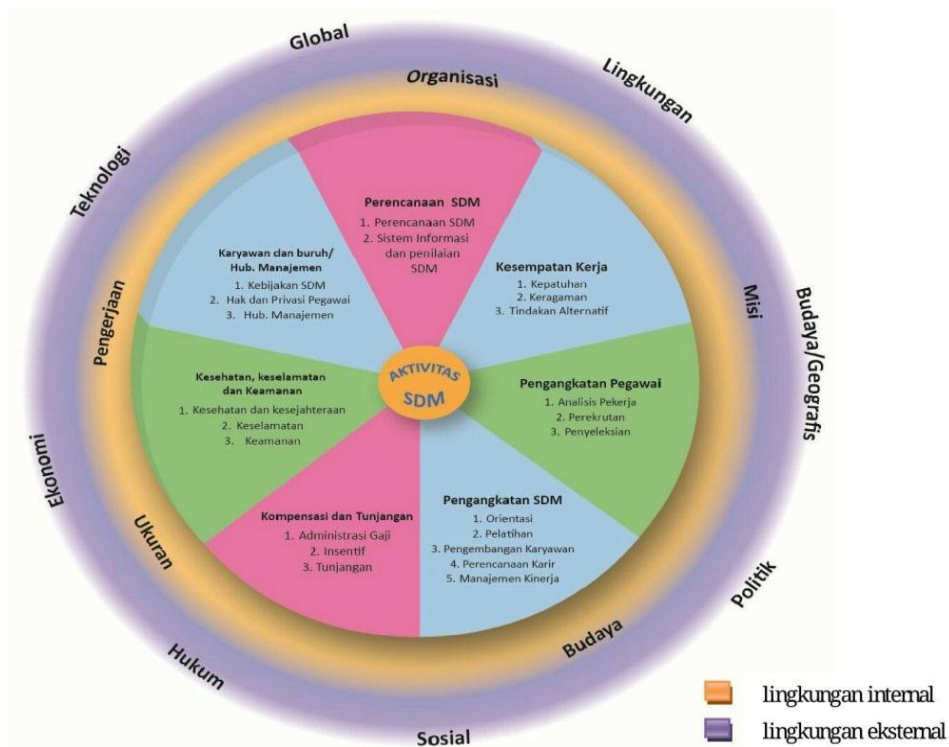
##### **2. Pelayanan**

Sumber daya manusia sering kali terlibat pada proses produksi barang/jasa. Manajemen sumber daya manusia harus disertakan pada saat merancang proses tersebut. Pemecahan masalah harus melibatkan semua karyawan, tidak hanya manajer, karena sering kali membutuhkan perubahan pada budaya perusahaan, gaya kepemimpinan, dan kebijakan SDM.

##### **3. Kualitas**

Kualitas suatu barang/jasa akan sangat mempengaruhi kesuksesan jangka panjang suatu organisasi. Bila suatu organisasi memiliki reputasi sebagai penyedia barang/jasa yang kualitasnya buruk, perkembangan, dan kinerja organisasi tersebut akan berkurang.

Untuk dapat mencapai sasaran tersebut, manajemen SDM haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang saling berkaitan, seperti yang ada pada gambar 2.1



**Gambar 2.1**

### **Aktivitas Manajemen SDM**

Sumber: Human Resource Management

Aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia dipengaruhi oleh dua faktor, yaitu faktor lingkungan eksternal dan internal. Lingkungan eksternal seperti di antaranya kekuatan hukum, ekonomi, teknologi, global, lingkungan, budaya atau geografis, politik serta sosial sedangkan untuk lingkungan internal seperti organisasi, misi, budaya, ukuran, dan pengerjaan. Lingkungan eksternal maupun internal merupakan sebuah aktivitas-aktivitas manajemen sumber daya manusia yang dapat dipertimbangkan untuk kelangsungan sebuah perusahaan kedepannya dengan perencanaan yang baik agar dapat menggunakan pemanfaatan sumber daya manusia yang tepat guna demi mencapai tujuan perusahaan. Berikut ini adalah tujuh aktifitas sumber daya manusia:

1. Perancangan dan analisis sumber daya manusia, melalui perancangan sumber



daya manusia, manajer berusaha untuk mengantisipasi usaha-usaha yang dapat mempengaruhi permintaan dan penawaran terhadap kemungkinan-kemungkinan di masa mendatang.

2. Kesempatan kerja yang sama *Equal Employment Opportunity*: kesempatan untuk mendapatkan pekerjaan secara adil hal ini tentunya didasarkan pada aspek-aspek hukum dan regulasi dan aspek-aspek lain yang mempengaruhi aktifitas sumber daya manusia dan perlu disesuaikan dengan aspek-aspek manajemen sumber daya manusia.
3. Penempatan kerja atau *Staffing*: untuk menyediakan persediaan sumber daya manusia yang dibutuhkan dan berkualitas dalam memenuhi posisi atau lowongan yang tersedia.
4. Pengembangan sumber daya manusia: Dimulai sejak awal orientasi karyawan, pelatihan dan pelatihan ulang serta pengembangan-pengembangan keterampilan yang dibutuhkan seiring dengan pergerakan zaman.
5. Kompensasi dan keuntungan: suatu bentuk balas jasa dari perusahaan terhadap pengabdian seseorang, seperti gaji, insentif, keuntungan-keuntungan lain seperti akomodasi, transport, sistem penggajian.
6. Keselamatan, Kesehatan dan Keamanan kerja: memastikan seorang pekerja yang bekerja dalam lingkup organisasi memiliki standar prosedur yang meliputi keselamatan, kesehatan dan keamanan kerja yang sudah diatur sesuai undang-undang yang berlaku.
7. Serikat pekerja: berfungsi sebagai relasi antar karyawan dan antar karyawan dengan organisasi.

### 2.1.3 Pengertian Perencanaan Sumber Daya Manusia

Perencanaan dapat diibaratkan sebagai inti manajemen karena perencanaan membantu untuk mengurangi ketidakpastian di waktu yang akan datang, dan oleh karena itu memungkinkan para pengambil keputusan untuk menggunakan sumber daya - sumber daya mereka yang terbatas secara paling efisien dan efektif.

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses sistematis yang digunakan untuk memprediksi permintaan dan penyediaan sdm dimasa mendatang. Melalui program perencanaan SDM yang sistematis dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu, sehingga dapat membantu bagian SDM dalam perencanaan rekrutmen, seleksi serta pendidikan dan pelatihan. Berbagai pandangan mengenai definisi perencanaan sumber daya manusia seperti yang dikemukakan oleh :

Menurut Mondy & Noe (2013:33) mendefinisikan perencanaan sumber daya manusia adalah perencanaan SDM sebagai proses yang secara sistematis mengkaji keadaan sumber daya manusia untuk memastikan bahwa jumlah dan kualitas dengan ketrampilan yang tepat, akan tersedia pada saat mereka dibutuhkan.

Beda halnya, menurut Andrew E. Sikula yang dikutip oleh Mangkunegara (2013:4), mengemukakan bahwa:

“Perencanaan sumber daya manusia atau perencanaan tenaga kerja didefinisikan sebagai proses menentukan kebutuhan akan tenaga kerja dan berarti mempertemukan kebutuhan tersebut agar pelaksanaannya berintergarsi dengan rencana organisasi”.

Menurut John Miner dan Merry Green Miner dalam bukunya *Personel and Industrial Relation : A Managerial Approach* yang dikutip oleh Moekijat (2016 :

5) mendefinisikan bahwa:

“Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses yang berusaha menjamin bahwa jumlah dan jenis karyawan yang tepat akan tersedia pada tempat yang tepat, pada waktu yang tepat untuk waktu yang akan datang, mampu melakukan hal-hal yang diperlukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuan”.

Selain itu, menurut Handoko (2014:53), mengemukakan bahwa:

“Perencanaan sumber daya manusia adalah Serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dari untuk memenuhi kebutuhan-kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tertentu”.

Sedangkan, menurut Nawawi (2017:44) bahwa:

“Perencanaan SDM adalah proses menetapkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan SDM sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan sekarang dan pengembangannya dimasa depan.”

Berdasarkan pengertian perencanaan sumber daya manusia di atas, penulis sampai pada pemahaman bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja, baik dari internal maupun eksternal sebuah perusahaan untuk memperoleh dan menyediakan tenaga kerja yang tepat sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan atau organisasi.

### **2.1.3.1 Tujuan Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Tujuan perencanaan sumber daya manusia menurut Sedarmayanti (2017:44) yaitu :

1. Untuk menentukan kualitas dan kuantitas karyawan yang akan mengisi semua jabatan perusahaan.
2. Untuk menjamin tersedianya tenaga kerja masa kini maupun masa depan, sehingga setiap pekerjaan ada yang mengerjakannya.

3. Untuk menghindari terjadinya mis manajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas.
4. Untuk mempermudah koordinasi, integrasi, dan sinkronisasi (KIS) sehingga produktivitas kerja meningkat.
5. Untuk menghindari kekurangan dan/ atau kelebihan karyawan.
6. Untuk menjadi pedoman dalam menetapkan program penarikan, seleksi pengembangan, kompensasi, kedisiplinan, dan pemberhentian karyawan.

Menurut Sutrisno (2017:34), Perencanaan sumber daya manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu dan organisasi.

- a. Kepentingan individu, perencanaan SDM sangat penting bagi setiap individu, karena dapat membantu meningkatkan potensinya, begitu pula kepuasan karyawan dapat dicapai melalui perencanaan karier.
- b. Kepentingan organisasi, perencanaan SDM sangat penting bagi organisasi dalam mendapatkan calon karyawan yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan SDM, dapat dipersiapkan calon-calon karyawan yang berpotensi untuk menduduki posisi manajer untuk masa yang akan datang.

### **2.1.3.2 Manfaat Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Secara lebih sempit perencanaan Sumber Daya Manusia berarti mengestimasi secara sistematis permintaan (kebutuhan) dan suplai tenaga kerja organisasi di waktu yang akan datang.

Menurut Handoko (2014:54) perencanaan Sumber Daya Manusia ini memungkinkan untuk:

1. Memperbaiki penggunaan sumber daya manusia.
2. Memadukan kegiatan-kegiatan personalia dan tujuan-tujuan organisasi di

waktu yang akan datang secara efisien.

3. Melakukan pengadaan karyawan-karyawan baru secara ekonomis.
4. Mengembangkan informasi dasar manajemen personalia untuk membantu kegiatan-kegiatan personalia dan unit-unit organisasi lainnya.
5. Membantu program penarikan dari pasar tenaga kerja secara sukses.
6. Mengkoordinasikan program-program manajemen personalia yang berbeda-beda, seperti rencana-rencana penarikan dan seleksi.

Sedangkan menurut Nawawi (2017:144), manfaat perencanaan SDM sebagai berikut :

- a. Meningkatkan sistem informasi sdm
- b. Perencanaan sdm juga manfaat untuk mendayagunakan sdm
- c. Fungsi perencanaan sdm untuk mempermudah dalam usaha memadukan pengelolaan sdm
- d. Perencanaan sdm jangka panjang bermanfaat bagi bagi organisasi untuk memperkirakan kondisi dan kebutuhan sdm
- e. Perencanaan sdm jangka pendek bermanfaat untuk posisi/ jabatan yang lowong untuk masa depan.

### **2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan SDM**

Menurut Sutrisno (2017:37), Perencanaan sumber daya manusia sangat dipengaruhi baik oleh faktor yang berasal dari dalam organisasi itu sendiri (faktor internal) maupun faktor yang berasal dari luar organisasi (faktor eksternal).

#### **1. Faktor-Faktor Internal**

Berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri, seperti: Rencana strategis, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, perluasan usaha

atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan.

Di samping itu, faktor-faktor internal juga dapat dipilahkan berdasarkan sistemnya, seperti: Sistem informasi manajemen dan organisasi, sistem manajemen keuangan, sistem *marketing* dan pasar, dan sistem manajemen pelaksanaan.

## 2. Faktor-Faktor Eksternal

Merupakan berbagai faktor yang pertumbuhan dan perkembangannya berada di luar kemampuan, yang termasuk faktor-faktor eksternal, yaitu:

Situasi ekonomi, Sosial-Budaya, Politik, Peraturan perundang-undangan, Teknologi, dan Pesaing.

Menurut Siagian (2014:44), faktor perencanaan sumber daya manusia terdiri dari faktor eksternal dan internal dengan penjelasan sebagai berikut:

### 1. Faktor-faktor Eksternal

Faktor-faktor eksternal adalah berbagai hal yang pertumbuhan dan perkembangannya berada diluar kemampuan organisasi untuk mengendalikannya. menurut S.P. Siagian meliputi: situasi ekonomi, sosial budaya, politik, peraturan perundang-undangan, teknologi dan pesaing.

### 2. Faktor-faktor Internal

Faktor-faktor internal adalah berbagai kendala yang terdapat di dalam organisasi itu sendiri. Faktor internal menurut S.P. Siagian adalah: rencana strategik, anggaran, estimasi produksi dan penjualan, usaha atau kegiatan baru, dan rancangan organisasi dan tugas pekerjaan.

Berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi perencanaan sumber daya manusia, bahwa faktor internal dan eksternal di atas saling berinteraksi dan

mempengaruhi. Perencanaan SDM harus bertitik tolak dari pengkajian terhadap faktor-faktor tersebut.

#### **2.1.3.4 Dimensi dan Indikator Perencanaan Sumber Daya Manusia**

Menurut Nawawi (2017:189) perencanaan sumber daya manusia di lingkungan sebuah organisasi/perusahaan terdiri dari:

a. Perencanaan kuantitatif

Yaitu prediksi mengenai jumlah SDM yang dibutuhkan (*demand*).

Indikatornya yaitu:

1. Jumlah karyawan
2. Penerimaan karyawan
3. Sumber yang dapat digunakan

b. Perencanaan kualitatif

Prediksi kualifikasi (persyaratan) SDM yang relevan dengan jabatan/pekerjaan yang membutuhkannya pada masa depan. Indikatornya yaitu:

1. Standar kerja
2. Peningkatan kualitas
3. Pekerjaan sesuai kualifikasi

#### **2.1.4 Konsep Pembagian Kerja**

Fungsi pembagian kerja ini adalah untuk memudahkan dan menghindarkan bentrok kerja. Pembagian kerja berhubungan dengan sejauh mana pekerjaan dispesialisasi dilakukan strukturisasi dan fungsionalisasi, pembagian kerja merupakan pengelompokkan atau spesialisasi pekerjaan tertentu sesuai dengan keterampilan yang dimiliki seorang pegawai dalam hal mencapai suatu tujuan.

#### **2.1.4.1 Pengertian Pembagian Kerja**

Tugas merupakan suatu kewajiban dalam pekerjaan yang sudah ditentukan dalam organisasi untuk melaksanakan kegiatan pekerjaannya sesuai dengan status jabatan yang disandangnya. Pembagian kerja dapat terjadi karena setiap orang memiliki keterbatasan kemampuan dalam melakukan pekerjaan. Oleh karena itu pembagian kerja dilakukan dalam organisasi atau perusahaan agar pekerjaan lebih efektif sesuai dengan kemampuan yang karyawan miliki sehingga tujuan organisasi dapat tercapai. Terdapat beberapa teori pembagian kerja menurut para ahli antara lain:

Menurut James A.F Stoner yang dialihbahasakan oleh Benyamin Molan (2015:136) menyatakan bahwa pembagian tugas adalah penjabaran tugas yang harus dikerjakan sehingga setiap orang dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan seperangkat aktivitas tertentu dan bukan keseluruhan tugas.

Lain halnya menurut Sutarto (2015:104) bahwa pembagian kerja adalah perincian serta pengelompokan tugas-tugas yang semacam atau erat hubungannya satu sama lain untuk dilakukan oleh seorang pejabat tertentu. Sedangkan menurut Rivai (2015:125) bahwa pembagian tugas adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan.

Selain itu, menurut Lin-Grensing Pophal yang diterjemahkan oleh Sugiri (2013 : 8) mendefinisikan bahwa :

“Pembagian kerja adalah rekaman tertulis mengenai tanggung jawab dari pekerjaan tertentu. Dokumen ini menunjukkan kualifikasi yang dibutuhkan untuk jabatan tersebut dan menguraikan bagaimana pekerjaan tersebut berhubungan dengan bagian lain dalam perusahaan”.



Dengan demikian pembagian kerja perlu dilaksanakan secara seksama dengan penuh pertimbangan. Hal ini berarti dalam pembagian kerja harus ada penyesuaian antara kemampuan dan jenis pekerjaan yang akan ditangani, sehingga dapat diambil kesimpulan bahwa pembagian kerja adalah perincian tugas dan pekerjaan agar setiap individu dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan sekumpulan kegiatan yang terbatas.

#### **2.1.4.2 Manfaat Pembagian Kerja**

Manfaat pembagian kerja adalah agar supaya pekerjaan terselenggara dengan baik sesuai rencana dan dapat diketahui dengan jelas tujuan suatu organisasi, pegawai atau karyawan yang bertanggung jawab atas terselenggaranya pekerjaan tersebut. Rivai (2015:125) menyatakan bahwa manfaat pembagian kerja untuk menentukan:

1. Ringkasan pekerjaan dan tugas-tugas (*job summary and duties*)
2. Situasi dan kondisi kerja (*working condition*)
3. Persetujuan (*Approvals*)

Sedangkan menurut Richard L. Daft yang dialihbahasakan oleh Tita Maria Kanita (2013:37) mengemukakan bahwa: “pembagian kerja bagi pegawai bermanfaat untuk memudahkan dalam melaksanakan tugas tanpa menunggu perintah dari atasan, sedangkan bagi pimpinan yaitu memudahkan dalam melakukan pengawasan”.

#### **2.1.4.3 Pentingnya Pembagian Kerja dalam Perusahaan**

Pembagian kerja merupakan dokumen formal yang berisi ringkasan informasi mengenai suatu jabatan untuk memudahkan dalam membedakan jabatan yang satu dengan yang lain dalam suatu perusahaan. Pembagian kerja akan

memberikan ketegasan dan standar tugas yang harus dicapai oleh seorang pejabat yang memegang jabatan tersebut.

Pembagian pekerjaan ini menjadi dasar untuk menetapkan spesifikasi pekerjaan dan evaluasi pekerjaan bagi karyawan yang memegang jabatan itu. Pembagian kerja yang kurang jelas akan mengakibatkan seseorang karyawan kurang mengetahui tugas dan tanggung jawabnya. Hal ini mengakibatkan pekerjaan menjadi tidak beres. Disinilah letak pentingnya peranan pembagian kerja dalam setiap perusahaan atau organisasi (Hasibuan, 2016:33)

Adapun alasan pembuatan pembagian kerja adalah seseorang tidak akan melakukan semua pekerjaan yang ada di dalam sebuah organisasi tanpa bantuan dari orang lain. Menurut Sondang P. Siagian (2014:38) ada tiga alasan dari pembuatan pembagian kerja yaitu

1. Beban kerja
2. Jenis pekerjaan yang beragam
3. Berbagai spesialisasi yang diperlukan

Dengan adanya pembagian kerja, pegawai atau karyawan dituntut dan bertanggung jawab atas setiap tugas yang dibebankan kepadanya. Spesialisasi pekerjaan dicitakan karena dalam pembagian kerja terjadi pembagian fungsi-fungsi, maksudnya adalah setiap fungsi-fungsi tersebut perlu keahlian khusus untuk menyelesaikan setiap tugas yang diberikan.

#### **2.1.4.4 Dimensi dan Indikator Pembagian Kerja**

Ada beberapa dimensi dan indikator dalam pembagian kerja menurut Lingrensing Pophal (2013:8) yang dialihbahasakan oleh Sugiri, Indikator-indikator pembagian kerja yaitu sebagai berikut:

### 1. Penempatan karyawan

Mathis dan Jackson (2001) dalam Yuniasih dan Suwatno (2013:116) mengemukakan penempatan adalah menempatkan seseorang pada posisi yang tepat. Setiap pegawai ditempatkan sesuai dengan kemampuan, dan pendidikan yang dimiliki sebab ketidak tepatan dalam menetapkan posisi karyawan akan menyebabkan jalannya pekerjaan menjadi kurang lancar dan tidak maksimal. Indikatornya adalah :

- a. Kesesuaian pekerjaan dengan latar belakang pendidikan
- b. Kesesuaian pekerjaan dengan kemampuan

### 2. Beban kerja

Beban kerja adalah tugas pekerjaan yang dipercayakan untuk dikerjakan dan tanggung jawabkan oleh satuan organisasi atau seorang pegawai tertentu. (Sutarto, 2015:103). Beban kerja yang harus dilaksanakan karyawan hendaknya merata, sehingga dapat dihindarkan adanya seorang karyawan yang mempunyai beban kerja terlalu banyak atau terlalu sedikit. Namun demikian beban kerja yang merata ini tidak berarti bahwa setiap karyawan di perusahaan tersebut harus tetap sama beban kerjanya. Indikatornya adalah:

- a. Adanya pemberian tugas yang merata
- b. Kemampuan karyawan dalam menyelesaikan tugas tepat waktu
- c. Jumlah pekerjaan yang diberikan

### 3. Spesialisasi pekerjaan

Spesialisasi pekerjaan adalah pembagian kerja berdasarkan oleh keahlian atau ketrampilan khusus. (Sutarto, 2015:110). Spesialisasi pekerjaan sangat diperlukan dalam setiap organisasi karena tidak semua pekerjaan

membutuhkan keahlian dan tidak semua orang mempunyai keahlian yang sama sebab setiap orang mempunyai kelebihan dan keterbatasan sendiri.

- a. Penguasaan pekerjaan yang diberikan sesuai dengan keahlian
- b. Kenyamanan terhadap pekerjaan

### **2.1.5 Kinerja Karyawan**

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* yang berarti prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang. Kinerja berhubungan dengan hasil pekerjaan yang telah dicapai oleh seorang karyawan. Pencapaian hasil kinerja karyawan yang optimal dapat menciptakan atau mencapai tujuan yang sudah ditetapkan oleh perusahaan. Dengan demikian, kinerja karyawan merupakan hasil prestasi kerja karyawan guna untuk memenuhi tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang telah diberikan kepadanya.

#### **2.1.5.1 Pengertian Kinerja Menurut Para Ahli**

Menurut Mangkunegara (2013:67) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Sedangkan menurut Handoko (2014:135) mengemukakan bahwa kinerja adalah proses melalui mana organisasi-organisasi mengevaluasi atau menilai prestasi kerja karyawan.

Lain halnya menurut Bernardin dan Russel (2013:248) memberikan pengertian kinerja sebagai berikut :

*“Performance is defined as the record of outcomes produced on a specified job function or activity during time period”*. (Kinerja adalah catatan tentang hasil-hasil yang diperoleh dari fungsi-fungsi pekerjaan tertentu atau kegiatan selama kurun waktu tertentu).

Sedangkan menurut Moeheriono dalam bukunya M. Abdullah, (2014:3) menyatakan bahwa:

“Kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi suatu organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi”.

Dari beberapa pendapat tersebut menunjukkan bahwa kinerja merupakan hasil kerja yang dihasilkan oleh karyawan dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasari atas tanggung jawab, pengalaman, kecakapan dan kesungguhan karyawan itu sendiri.

#### **2.1.5.2 Manfaat Penilaian Kinerja**

Penilaian prestasi kerja sebagai alat dalam pengambilan keputusan oleh pimpinan bermanfaat baik bagi pegawai, berguna untuk mengetahui kekurangan, potensi, tujuan, rencana, dan pengembangan karir pegawai. Sedangkan bagi perusahaan bermanfaat dalam pengambilan keputusan identifikasi, kebutuhan program pendidikan dan pelatihan, rekrutmen, seleksi, penempatan pegawai, promosi (pengembangan karir), dan berbagai aspek lain dari keseluruhan proses manajemen secara efektif.

Manfaat dari penilaian kinerja menurut Allen (dalam Wibowo 2016:193) menunjukkan antara lain adalah:

1. Penilaian kinerja yang dilakukan dengan berhati-hati dapat membantu memperbaiki kinerja pekerja sepanjang tahun
2. Proses penilaian yang efektif merupakan bagian dari manajemen sumber daya manusia yang dapat membantu organisasi berhasil, dan
3. Merupakan komponen kunci dari strategi kompetitif.

Terdapat 10 manfaat yang dapat dipetik dari penilaian prestasi kerja (Martoyo, 2013: 94) yaitu sebagai berikut :

- a) Perbaikan prestasi kerja
- b) Penyesuaian-Penyesuaian kompensasi
- c) Keputusan-keputusan penempatan
- d) Kebutuhan-kebutuhan latihan dan pengembangan
- e) Perencanaan dan pengembangan karir
- f) Penyimpangan-penyimpangan proses *staffing*
- g) Ketidak akuratan informasional
- h) Kesalahan-kesalahan desain pekerjaan
- i) Kesempatan kerja yang adil
- j) Tantangan-tantangan eksternal

Sedangkan menurut Sedarmayanti (2017:264), manfaat penilaian kinerja yaitu:

- a. Meningkatkan prestasi kerja

Dengan adanya penilaian, baik pimpinan maupun karyawan memperoleh umpan balik dan mereka dapat memenuhi pekerjaan/prestasinya.

- b. Memberi kesempatan kerja yang adil

Penilaian yang akurat dapat menjamin karyawan memperoleh kesempatan menempati posisi pekerjaan sesuai kemampuannya.

- c. Kebutuhan pelatihan dan pengembangan

Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka.

d. Penyesuaian kompensasi

Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan kompensasi dan sebagainya.

e. Keputusan promosi dan demosi

Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan dan mendemosikan karyawan.

f. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan

Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.

g. Menilai proses rekrutmen dan seleksi

Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

### **2.1.5.3 Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja**

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja seseorang adalah faktor kemampuan (*ability*) dan faktor motivasi (*motivation*). Hal ini sesuai dengan pendapat Keith Davis (1964:484) dalam Mangkunegara (2013:67) 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 psikofisik (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.

Sedangkan menurut Lloyd L. Byars dan Leslie W. Rue (dalam Sutrisno 2017:151), mengemukakan adanya dua faktor yang mempengaruhi prestasi kerja, yaitu faktor individu dan lingkungan. Faktor-faktor individu yang dimaksud adalah:

1. Usaha (*effort*) yang menunjukkan sejumlah sinergi fisik dan mental yang digunakan dalam menyelenggarakan gerakan tugas.
2. *Abilities*, yaitu sifat-sifat personal yang diperlukan untuk melaksanakan suatu tugas.
3. *Role or task perception*, yaitu segala perilaku dan aktivitas yang dirasa perlu oleh individu untuk menyelesaikan suatu pekerjaan. Adapun faktor-faktor lingkungan yang mempengaruhi prestasi kerja yaitu kondisi fisik, peralatan, waktu, material, pendidikan, supervisi, desain organisasi, pelatihan, keberuntungan. Faktor-faktor lingkungan ini tidak langsung menentukan prestasi kerja seseorang, tetapi mempengaruhi faktor-faktor individu.

Begitu pula yang diungkapkan oleh Mathis dan Jackson (dalam Kaswan



dan Ade Sadikin Akhyadi, 2015:155) yang menyatakan ada tiga faktor utama yang dapat mempengaruhi prestasi kerja pegawai. Faktor-faktor itu adalah :

1. Kemampuan individu melakukan pekerjaan;
2. Usaha yang dilakukan; dan
3. Dukungan organisasi.

Kemampuan individu yang termasuk di dalamnya adalah talenta, keterampilan, kecerdasan, pengetahuan, minat, karakteristik, kepribadian, dan lain-lain. Adapun usaha yang dicurahkan di antara lain motivasi, etika kerja, kehadiran pergantian pegawai, desain pekerjaan. Sedangkan dukungan organisasi mencakup pelatihan dan pengembangan, peralatan dan teknologi, standar kerja, manajemen, dan rekan kerja, budaya perusahaan dan lain-lain. Prestasi seseorang akan meningkat jika seluruh komponen itu ada bersama pegawai. Tidak adanya satu, dua, atau seluruh faktor tersebut kurang atau tidak ada akan menyebabkan tidak optimalnya hasil kerja pegawai.

#### **2.1.5.4 Metode-Metode Penilaian Kinerja**

Ada berbagai metode untuk menilai prestasi kerja pegawai. Metode-metode yang berorientasi masa lalu mempunyai kelebihan dalam hal perlakuan terhadap prestasi kerja yang telah terjadi dan sampai derajat tertentu dapat diukur. Tetapi dengan mengevaluasi prestasi kerja di masa lalu, para pegawai akan memperoleh umpan balik ini selanjutnya bisa mengarahkan pada perbaikan-perbaikan prestasi. Teknik-teknik yang dikemukakan oleh T. Hani Handoko (2014:142) tersebut mencakup antara lain:

1. *Rating Scale*

Pada metode ini, evaluasi subjektif dilakukan oleh penilai terhadap prestasi kerja karyawan dengan skala tertentu dari rendah sampai tinggi. Evaluasi hanya didasarkan pada pendapat penilai, yang membandingkan hasil kerja karyawan dengan faktor-faktor (kriteria) yang dianggap penting bagi pelaksanaan kerja tersebut. Kelebihan metode ini adalah tidak mahal dalam penyusunan dan administrasinya, penilai hanya memerlukan sedikit latihan tidak memakan waktu dan dapat diterapkan untuk jumlah karyawan yang besar.

## 2. *Checklist*

Metode *checklist* dimaksudkan untuk mengurangi beban penilai. Penilai tinggal memilih kalimat-kalimat atau kata-kata yang menggambarkan prestasi kerja dan karakteristik-karakteristik karyawan. Kelebihan metode *checklist* ini adalah ekonomis, mudah administrasinya, latihan bagi penilai terbatas dan terstandarisasi. Kelemahan dari metode ini meliputi penggunaan kriteria kepribadian di samping kriteria prestasi kerja, kemungkinan terjadi bias penilai (*hallo effect*), interpretasi salah terhadap item-item *checklist* dan penggunaan bobot yang tidak tepat.

## 3. Metode Peristiwa Kritis

Metode peristiwa kritis merupakan metode penilai yang berdasarkan kepada catatan-catatan penilaian yang menggambarkan perilaku karyawan sangat baik atau sangat jelek dalam kaitannya dengan pelaksanaan kerja. Catatan-catatan ini disebut peristiwa-peristiwa kritis. Metode peristiwa kritis sangat berguna dalam memberikan umpan balik kepada karyawan dan mengurangi kesan terakhir. Kelemahan dari peristiwa kritis atau cenderung mengada-ada

dan bersifat subjektif.

#### 4. Metode Peninjauan Lapangan

Agar tercapai penilaian yang lebih terstandarisasi, digunakan metode ini. Dengan metode ini, wakil ahli departemen sumber daya manusia turun ke “lapangan” dan membantu penyelia dalam menilai mereka. Spesialisasi sumber daya manusia mendapatkan informasi khusus dari atasan langsung tentang prestasi kerja karyawan. Kemudian ahli ini mempersiapkan evaluasi atas dasar informasi tersebut. Evaluasi dikirim kepada penyelia untuk di *review*, perubahan, persetujuan dan pembahasan dengan karyawan yang dinilai. Spesialis sumber daya manusia bisa mencatat penilaian pada tipe formulir penilaian apapun yang digunakan perusahaan.

#### 5. Tes dan Observasi

Kerja Bila jumlah pekerja terbatas, penilaian prestasi kerja bisa didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan. Tes mungkin dapat berbentuk tes tertulis atau peragaan keterampilan. Agar berguna tes harus reliabel dan valid.

#### 6. Metode Evaluasi-evaluasi Kelompok

Metode-metode penilaian kelompok berguna untuk mengambil kenaikan upah, promosi dan berbagai bentuk penghargaan organisasional karena dapat menghasilkan ranking karyawan dari yang terbaik sampai yang terjelek dalam sebuah instansi/organisasi. Berbagai metode-metode kelompok di antaranya adalah:

##### a. *Ranking Method*

Metode ranking berarti penilaian membandingkan karyawan yang satu dengan karyawan-karyawan lain untuk menentukan siapa yang lebih baik dan kemudian menempatkan setiap karyawan dalam urutan terbaik sampai yang terjelek. Departemen sumber daya manusia dapat mengetahui seberapa besar perbedaan prestasi kerja mereka.

Kelemahan metode ini adalah kesulitan untuk menentukan faktor-faktor pembandingan, subjek kesalahan kesan terakhir dan *hallo effect*. Kelebihannya menyangkut kemudahan administrasinya dan penjelasannya.

b. *Grading atau Forced Distribution*

Pada metode ini penilaian memisah-misahkan atau “menyortir” para karyawan ke dalam berbagai klasifikasi yang berbeda. Biasanya suatu proporsi tertentu harus diletakkan pada setiap kategori.

c. *Point Allocation Method*

Metode ini merupakan bentuk lain metode grading. Penilai diberikan sejumlah nilai total untuk dialokasikan di antara para karyawan dalam kelompok. Para karyawan yang lebih baik diberi nilai lebih besar dari pada para karyawan dengan prestasi kerja lebih jelek. Kelebihan metode alokasi ini adalah bahwa penilai dapat mengevaluasi perbedaan relatif di antara para karyawan, meskipun kelemahan-kelemahan *hallo effect* dan bias kesan terakhir masih ada.

Metode penilaian kinerja Menurut Veithzal Rivai (2013:563) seperti yang telah di jelaskan sebelumnya, bahwa teknik-teknik penilaian kinerja karyawan meliputi :

1. Skala peringkat (*Rating Scale*), para penilai diharuskan melakukan suatu penilaian yang berhubungan dengan hasil kerja karyawan dalam skala-skala tertentu, mulai dari yang paling rendah samapai yang paling tinggi.
2. Daftar pertanyaan (*Checklist*), penilaian memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.
3. Metode dengan pilihan terarah (*Forced Choice Methode*), metode ini mengharuskan penilai untuk memilih pernyataan yang paling sesuai dengan pasangan pernyataan tentang karyawan yang dinilai, pasangan pernyataan tersebut bernada positif atau negatif.
4. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident metode*), merupakan pemilihan yang mendsarkan pada catatan kritis penilaian atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan perkerjaan.
5. Metode catatan prestasi, berkaitan erat dengan metode peristiwa kritis, yaitu catatan penyempurnaan, yang banyak digunakan terutama oleh para profesional , misalnya penampilan, peran kepemimpinan, kemampuan bicara, dan aktivitas lain yang berhubungan dengan perkerjaan.
6. Skala peningkatan yang dikaitkan dengan tingkah laku (*Bihaviorally Anchored Ratiing Scale = BARS*), merupakan suatu cara penilaian prestasi kerja karyawan untuk satu kurun waktu tertentu dimasa lalu dengan mengkaitkan skala peringkat prestasi kerja dengan perilaku tertentu.
7. Metode peninjauan lapangan (*Field Reiew Methode*), spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawan, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.
8. Tes dan observasi prestasi kerja (*Performance Test Observation*),

pertimbangan dan keterbatasan penilaian prestasi dapat didasarkan pada tes pengetahuan dan keterampilan berupa tes tertulis dan peragaan, syaratnya tes harus valid dan reliabel (dapat dipercaya).

9. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comparative Evalupproach*), mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan lain yang menyelenggarakan kegiatan sejenisnya.

#### **2.1.5.5 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan**

Penulis mengambil indikator kinerja dari teori menurut Bernardin dan Russel (2013: 248) dalam Kaswan dan Ade Sadikin Akhyadi ada enam kriteria untuk mengukur kinerja, yaitu:

1. Kualitas (*Quality*)

Suatu tingkatan yang menunjukkan proses pekerjaan atau hasil yang telah dicapai dari suatu pekerjaan yang mendekati kesempurnaan.

2. Kuantitas (*Quantity*)

Jumlah yang diproduksi yang dinyatakan dalam nilai mata uang, jumlah unit produksi ataupun dalam jumlah siklus kegiatan yang telah terselesaikan.

3. Ketepatan waktu (*Timeliness*)

Suatu tingkatan yang menunjukkan bahwa suatu pekerjaan dapat terselesaikan lebih cepat dari waktu yang telah ditentukan.

4. Efektivitas biaya (*Cost effectiveness*)

Suatu tingkatan yang paling maksimal dari penggunaan sumber daya (manusia, keuangan, teknologi) yang dimiliki perusahaan untuk mendapatkan keuntungan yang maksimal atau mengurangi kerugian dari masing-masing unit atau sebagai pengganti dari penggunaan sumber daya.

5. Kebutuhan pengawasan (*Need for supervision*)

Suatu tingkatan di mana seseorang karyawan dapat melaksanakan suatu fungsi pekerjaan tanpa harus meminta bimbingan atau campur tangan dari penyelia.

6. Dampak hubungan individu (*Interpersonal impact*)

Suatu tingkatan keadaan di mana karyawan dapat menciptakan suasana nyaman dalam bekerja, percaya diri, berbuat baik dan kerjasama antar rekan sekerja.

### 2.1.6 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan penulis adalah sebagai dasar dalam penyusunan penelitian. Tujuannya adalah untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu, sekaligus sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian berikutnya yang sejenis. Kajian yang digunakan yaitu mengenai perencanaan sumber daya manusia dan pembagian kerja yang berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Berikut ini adalah Tabel perbandingan penelitian terdahulu yang mendukung penelitian penulis :

**Tabel 2.1**  
**Penelitian Terdahulu**

No	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
1.	R. Gino Juniarto (2013)  Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan PT Safaat Palembang  Skripsi	Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Kinerja Karyawan	Objek Penelitian	Terdapat pengaruh positif Perencanaan SDM terhadap kinerja karyawan PT Safaat Palembang
2.	M. Yusuf S. Barusman dan Muhamad Rizki Saputra (2013)	Perencanaan Sumber Daya manusia dan	Pengawasan dan Objek Penelitian	Penelitian ini menunjukkan baik secara parsial

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	<p>Analisis Pengaruh Pengawasan dan Perencanaan Sumber Daya Manusia Terhadap Kinerja Pegawai PT. Bank Lampung Kantor Cabang Pembantu Sukadana Provinsi Lampung</p> <p>JURMABIS Vol. 4 No. 1 Hal. 1-125</p>	Kinerja Pegawai		<p>maupun simultan terdapat pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap kinerja pegawai PT. Bank Lampung Kantor Cabang Pembantu Sukadana Provinsi Lampung</p>
3.	<p>Farman Afzal, et al. (2013)</p> <p><i>Effect of Human Resource Planning on Employee Performance of Telecom Sector</i></p> <p><i>Information and Knowledge Management</i> Vol.3, No.2,</p>	<i>Human resource planning and Employee performance</i>	<i>Location of the research</i>	<i>Human Resource Planning has significant and positive relationship with employee performance of Telecom Sector.</i>
4.	<p>Mohammadnoor Khaled M. AL-Qudah, et al. (2014)</p> <p><i>The Effect of Human Resources Planning and Training and Development on Employee Performance in the Government Sector in Jordan</i></p> <p><i>International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences</i> Vol. 4, No. 4</p>	<i>Human resources planning and Employee performance</i>	<i>Training and development, and Location of the research</i>	<i>The research result showed that there are significant and positive relationship between HR planning effect on employee performance in the government sector in Jordan.</i>
5.	<p>Anyadike, Nkechi O. (2013)</p> <p><i>Human Resource Planning And Employee Productivity In Nigeria Public Organization</i></p> <p><i>Global Journal of Human Resource Management</i></p>	<i>Human Resource Planning and Employee Productivity</i>	<i>Location of the research</i>	<i>The results obtained from this study are Planning is critical to productivity and effectiveness and organizational efficiency therefore</i>



Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Vol.1, No .4, pp.56-68			<i>obtaining the best human resources, which focuses on corporate objectives.</i>
6.	Ima Ari Nabasar Tobing (2017)  Hubungan Pembagian Kerja Dengan Kinerja Karyawan Pada CV Bayu Mandiri Surabaya  Skripsi	Pembagian Kerja dan Kinerja Pegawai	Objek Penelitian	Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang kuat dan signifikan antara pembagian kerja dengan kinerja karyawan
7.	Dewi Marselina Sihombing, Hengki Mangiring Parulian Simarmata. (2015)  Pengaruh pembagian kerja terhadap prestasi Kerja karyawan pada perum bulog sub drivre Pematangsiantar  Manajemen, STIE Mars Pematangsiantar	Pembagian Kerja dan Prestasi Kerja	Objek Penelitian	Pembagian kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap Prestasi Kerja karyawan Perum Bulog Sub Divre Pematangsiantar.
8.	Herni Herawati (2016)  Analisis Pengaruh Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Pada Badan Kesatuan Bangsa dan Pemberdayaan Masyarakat Kota Bandung  Jurnal Ilmu Administrasi UNPAS	Pembagian Kerja dan Kinerja Pegawai	Objek Penelitian	Penelitian ini menunjukkan terdapat pengaruh positif dari variabel Pembagian kerja terhadap variabel kinerja pegawai pada Badan Kesatuan Bangsa dan Pemberdayaan Masyarakat Kota Bandung
9.	Samuel Olu Adeyoyin, et al. (2013)  <i>Division of Labour and Job Specialization as</i>	<i>Division of labour</i>	<i>Job specialization and Location of the research</i>	<i>The division of labour has a influence of significant for better job performance</i>

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	<i>Catalysts for Better Job Performance among the Staff of a Nigerian University Library</i>  <i>Information and Knowledge Management</i> Vol.3, No.12			<i>among the staff of a Nigerian University Library</i>
10.	BK Suthar, et al. (2014)  <i>Impacts of Job Analysis on Organizational Performance: An Inquiry on Indian Public Sector Enterprises.</i> <i>Procedia Economics and Finance</i> 11 Hal. 166 – 181	<i>Job Analysis and Organizational Performance</i>	<i>Location of the research</i>	<i>As a whole, the study endeavour suggests a substantial positive contribution by job analysis to performance of Indian Public Sector Enterprises.</i>
11.	Halima Ramadhan Taufik (2014)  <i>Assessing Impact Of Job Description On Employee's Performance: A Case Study Of Zanzibar Electricity Corporation</i>  <i>Faculty Of Business Management The Open University Of Tanzania</i>	<i>Job Description and Employee performance</i>	<i>Location of the research</i>	<i>The research result showed that were not given effective job description according to their qualification and specialization, so there are relationship between Job description On Employee's Performance: A Case Study Of Zanzibar Electricity Corporation.</i>
12.	Winastyo Febrianto Hartono dan Jopie Jorie Rotinsulu. (2015)  Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado.  Jurnal EMBA Vol.3 No.2,	Pembagian kerja dan kinerja karyawan	Gaya Kepemimpinan Komunikasi, dan Objek Penelitian	Pembagian kerja memiliki pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado.

Lanjutan Tabel 2.1

No	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Variabel		Hasil Penelitian
		Persamaan	Perbedaan	
	Hal. 908-916			
13.	Amelia Taroreh, dkk (2016)  Perencanaan Sumber Daya Manusia, Analisis Pekerjaan dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Pengembangan SDM Provinsi Papua.  Jurnal EMBA Vol.4 No.1, Hal. 1263-1274	Perencanaan Sumber Daya Manusia, Analisis Pekerjaan, dan Kinerja Pegawai	Penempatan Pegawai dan Objek Penelitian	Perencanaan Sumber Daya Manusia secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Pengembangan Sdm Provinsi Jayapura Papua
14.	Sigit Dwihatmojo, dkk (2016)  Rekrutmen, Pelatihan Dan Pembagian Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Jati Jaya Meubel Amurang  Jurnal EMBA Vol.4 No.1, Hal. 120-129	Rekrutmen, Pelatihan, Pembagian Kerja, dan Kinerja Karyawan	Objek Penelitian	Penelitian ini menunjukkan bahwa baik secara parsial maupun simultan terdapat pengaruh antara Rekrutmen, Pelatihan Dan Pembagian Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Jati Jaya Meubel Amurang
15.	Hasif, dkk (2015)  Pengaruh Rekrutmen, Pendidikan dan Pelatihan, Serta Deskripsi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pelalawan  Jurnal Universitas Riau Hal. 45-58.	Rekrutmen, Pendidikan dan Pelatihan, Deskripsi Kerja dan Kinerja Pegawai	Objek penelitian	Rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, serta deskripsi kerja berpengaruh positif baik secara parsial maupun simultan terhadap peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pelalawan

Sumber : Data jurnal yang diolah untuk penelitian, 2018

Berdasarkan Tabel 2.1 di atas, peneliti sampai pada pemahaman bahwa perbandingan antara penelitian terdahulu dengan penelitian yang dilakukan oleh peneliti terdapat pada beberapa aspek yaitu terdapat variabel yang digunakan pada

penelitian terdahulu namun tidak diteliti pada penelitian ini, serta tempat atau objek penelitian terdahulu dengan unit rencana penelitian berbeda. Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan variabel yang akan diteliti yaitu perencanaan sumber daya manusia, pembagian kerja, dan kinerja karyawan. Serta menggunakan objek penelitian di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung. Dengan adanya hasil penelitian yang relevan dalam penelitian ini, maka peneliti ini mempunyai acuan untuk memperkuat hipotesis yang digunakan.

## **2.2 Kerangka pemikiran**

Salah satu faktor yang mampu menentukan keberhasilan atau kegagalan suatu instansi adalah faktor sumber daya manusia. Sumber daya manusia menduduki peran penting dalam kehidupan maupun kemajuan suatu instansi karena tercapainya tujuan sangat ditentukan oleh kinerja pegawainya. Masalah kinerja sumber daya manusia merupakan salah satu kunci utama yang harus menjadi faktor perhatian agar mampu menampilkan kinerja terbaiknya.

Untuk meningkatkan kinerja dapat dipengaruhi oleh faktor perencanaan sumber daya manusia yang baik dan pembagian kerja yang jelas. Kinerja pegawai merupakan perbandingan hasil kerja nyata pegawai dengan standar kerja yang telah ditetapkan oleh organisasi maupun instansi pemerintahan. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia yang baik yang telah ditetapkan organisasi maupun insitansi pemerintahan maka diharapkan dapat mempengaruhinya peningkatan kinerja pegawai khususnya di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.

Setiap perusahaan menginginkan pencapaian tujuan yang telah direncanakan dengan matang pada awal terbentuknya atau berdirinya bisnis yang

dijalani, karena untuk menjadikan suatu bisnis dapat berjalan dengan lancar dan sesuai dengan harapan harus ditopang dengan keahlian karyawan. Salah satunya pembagian kerja dan tanggung jawab yang sesuai dengan kualifikasi dan spesialisasi karyawan. Hal tersebut bertujuan untuk meningkatkan kinerja sumber daya manusia maupun kinerja perusahaan.

Sebagaimana pada Tabel penelitian terdahulu di atas, dapat dilihat bahwa telah banyak penelitian yang dilakukan untuk meneliti tentang perencanaan sumber daya manusia dan pembagian kerja terhadap kinerja pegawai. Sesuai dengan yang telah dikemukakan sebelumnya dari penelitian terdahulu, maka pembahasan selanjutnya penulis akan menguraikan keterkaitan antara variabel.

### **2.2.1 Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja**

#### **Karyawan**

Perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi setiap perusahaan (organisasi) untuk dapat meningkatkan daya guna dan hasil guna dalam mencapai tujuan perusahaan, dengan perencanaan SDM kualitas, kuantitas, dan penempatan pegawai tepat sesuai kebutuhan perusahaan. Perencanaan SDM perusahaan juga akan dapat menilai apakah perusahaan maju atau tidak, serta apakah kontrol karyawan dapat dilakukan (Malayu S.P Hasibuan, 2016:255).

Perencanaan sumber daya manusia merupakan serangkaian kegiatan yang dilakukan untuk mengantisipasi permintaan-permintaan bisnis dan lingkungan pada organisasi di waktu yang akan datang dari untuk memenuhi kebutuhan kebutuhan tenaga kerja yang ditimbulkan oleh kondisi-kondisi tertentu. Handoko (2014:53). Sedangkan Menurut John Miner dan Merry Green Miner yang dikutip oleh Moekijat (2016 : 5) dalam bukunya perencanaan sumber daya manusia

mendefinisikan bahwa Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses yang berusaha menjamin bahwa jumlah dan jenis karyawan yang tepat akan tersedia pada tempat yang tepat, pada waktu yang tepat untuk waktu yang akan datang, mampu melakukan hal-hal yang diperlukan agar organisasi dapat terus mencapai tujuan.

Dengan demikian bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses dalam menentukan kebutuhan tenaga kerja, baik dari internal maupun eksternal sebuah perusahaan untuk memperoleh dan menyediakan tenaga kerja yang tepat sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan atau organisasi. Sementara itu kinerja adalah hasil dari pengukuran dan penilaian kinerja yang dilakukan berdasarkan keputusan-keputusan strategis manajemen sumber daya manusia terutama dalam hal perencanaannya. Seperti disebutkan oleh Wibowo, bahwa perencanaan sumber daya manusia adalah bagian terpenting dalam manajemen kinerja. (Wibowo, 2016:14).

Berdasarkan pernyataan di atas dapat diambil suatu kesimpulan bahwa terdapat pengaruh antara perencanaan sumber daya manusia dengan kinerja, yang diperkuat dengan penelitian R. Gino Juniarto (2013) bahwa jika perencanaan sumber daya manusia meningkat maka kinerja karyawan akan meningkat sehingga dapat berpengaruh kepada kinerja yang lebih baik dari pada sebelumnya dan akan memajukan jalannya usaha perusahaan ke masa-masa berikutnya. Karena semakin baik perencanaan yang dilakukan oleh perusahaan, maka hal tersebut akan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.

Menurut Farman Afzal, et al (2013) membuktikan bahwa perencanaan sumber daya manusia mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja

karyawan. Perusahaan menganggap sumber daya manusia sebagai kompetensi inti mereka karena hal itu akan menyebabkan terhadap kinerja organisasi yang lebih baik.

Selain itu, berdasarkan hasil dari penelitian-penelitian terdahulu juga telah dibuktikan oleh Mohammadnoor Khaled M. AL-Qudah, et al (2014) bahwa terdapat hubungan yang sangat signifikan dan positif antara perencanaan sumber daya manusia berpengaruh terhadap kinerja karyawan. Sumber daya manusia dianggap sebagai sumber daya terbesar dari sebuah organisasi. Perencanaan sumber daya manusia yang efektif menarik kualitas yang tepat dan kuantitas orang, mengembangkan pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan karyawan, dan mempertahankan karyawan dalam organisasi.

Hal senada sesuai dengan penelitian yang di utarakan oleh M. Yusuf S. Barusman dan Muhamad Rizki Saputra (2013), memperoleh hasil penelitian yang menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia berpengaruh signifikan terhadap kinerja pegawai. Artinya jika perencanaan sumber daya manusia meningkat dan dilaksanakan secara efektif maka kinerja karyawan akan meningkat.

### **2.2.2 Pengaruh Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Menurut James A.F Stoner yang dialihbahasakan oleh Benyamin Molan (2015:136) menyatakan bahwa pembagian tugas adalah penjabaran tugas yang harus dikerjakan sehingga setiap orang dalam organisasi bertanggung jawab untuk melaksanakan seperangkat aktivitas tertentu dan bukan keseluruhan tugas. Oleh karena itu, pembagian kerja berarti bahwa kegiatan-kegiatan dalam melakukan

pekerjaan harus ditentukan dan dijabarkan agar lebih efektif dalam pencapaian tujuan organisasi. Seperti halnya perencanaan sumber daya manusia, pembagian kerja pun termasuk ke dalam faktor yang mempengaruhi kinerja menurut Sutrisno. Sutrisno (2017) menjelaskan bahwa dalam organisasi yang baik, tumpang tindih tugas itu seharusnya tidak ada lagi. Kejelasan pembagian kerja dan tanggung jawab tersebut akan mendukung kinerja karyawan perusahaan.

Dari dua uraian tersebut menunjukkan bahwa baik perencanaan Sumber Daya Manusia maupun pembagian kerja sama – sama diterapkan agar dapat meningkatkan kinerja karyawan dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia dilakukan untuk memperoleh dan menyediakan tenaga kerja yang tepat sehingga mampu mencapai tujuan perusahaan atau organisasi, dan karena setiap orang memiliki kemampuan yang terbatas dan berbeda dalam melakukan suatu pekerjaan, maka disitulah fungsi pembagian kerja yang mengelompokkan berbagai jenis pekerjaan sesuai dengan kemampuan masing – masing karyawan dan agar tidak terjadi tumpang tindih wewenang, sehingga proses pencapaian kinerja yang maksimal dapat dilakukan secara efektif dan efisien.

Menurut George R. Terry yang dialihbahasakan oleh J. Smith. D.F.M. (2014:92) Pembagian kerja harus disesuaikan dengan kemampuan dan keahlian sehingga pelaksanaan kerja berjalan efektif. Oleh karena itu, dalam penempatan karyawan harus menggunakan prinsip *the right man in the right place*. Pembagian kerja harus rasional/objektif, bukan emosional subyektif yang didasarkan atas dasar *like and dislike*.



Hal ini diperkuat juga dengan penelitian Winastyo Febrianto Hartono dan Jopie Jorie Rotinsulu (2015), hasil penelitian ini diperoleh variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian yang dilakukan Herni Herawati (2016) di Badan Kesatuan Bangsa dan Pemberdayaan Masyarakat Kota Bandung, yang menyatakan bahwa pembagian kerja memiliki peran penting bagi peningkatan kinerja pegawai. Keberhasilan ini memberi pengaruh bagi keberhasilan organisasi secara keseluruhan untuk memberi pelayanan kepada masyarakat secara penuh. Dengan demikian, pembagian kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan.

Penelitian Samuel Olu Adeyoyin, et al. (2013) membuktikan bahwa kinerja karyawan dapat ditingkatkan jika dilakukan suatu pembagian kerja (*division of labour*). Dengan dilakukan pembagian kerja, setiap tenaga kerja akan memiliki spesialisasi kerja sesuai dengan bakat dan kemampuan masing-masing. Hal ini bahwa pembagian kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan.

Penelitian lain dilakukan oleh Halima Ramadhan Taufik (2014) menunjukkan pengaruh positif *Job Description* (Pembagian Kerja) terhadap kinerja karyawan, artinya jika pembagian kerja yang diberikan tidak sesuai dengan kualifikasi dan spesialisasi mereka, maka akan berdampak pada kinerja karyawan karena kinerja karyawan dapat ditingkatkan melalui pemberian tanggung jawab secara jelas. Semakin baik karyawan tersebut menguasai ilmu yang ia miliki maka akan semakin baik pula pekerjaannya.

### **2.2.3 Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan**

Keselarasan antara bisnis dan perencanaan sumber daya manusia (SDM) dapat membangun perencanaan bisnis yang pada akhirnya menentukan kebutuhan SDM. Mengantisipasi sumber daya manusia masa depan serta perencanaan pemenuhan kebutuhan sumber daya manusia yang meliputi pencapaian tujuan dan implementasi program-program. Tanpa rencana yang jelas tentang kebutuhan SDM suatu organisasi akan mengalami kesulitan dan terutama dalam menentukan arah apabila suatu ketika membutuhkan penambahan pegawai. Perencanaan Sumber Daya Manusia harus mempunyai tujuan yang berdasarkan kepentingan individu, organisasi dan kepentingan nasional. Tujuan perencanaan SDM adalah menghubungkan SDM yang ada untuk kebutuhan perusahaan pada masa yang akan datang untuk menghindari mismanajemen dan tumpang tindih dalam pelaksanaan tugas. Dalam suatu organisasi, tiang dasarnya adalah prinsip pembagian kerja.

Pembagian kerja merupakan bagian dari analisis jabatan yang memiliki peranan yang sangat penting dalam manajemen sumber daya manusia yaitu meningkatkan kinerja organisasi baik dari segi produktivitas, pelayanan maupun kualitas untuk mencapai tujuan utama organisasi. Seperti yang dikemukakan oleh Rivai (2015) bahwa Pembagian tugas adalah hasil analisis pekerjaan sebagai rangkaian kegiatan atau proses menghimpun dan mengolah informasi mengenai pekerjaan. Dari hasil analisis jabatan tersebut maka organisasi akan mampu menentukan karakteristik seperti apa yang harus dimiliki calon pegawai sebelum

menduduki sebuah jabatan, outputnya berupa spesifikasi jabatan dan deskripsi pekerjaan.

Dari penelitian terdahulu yang dikemukakan oleh Amelia Taroreh, dkk (2016), dapat diketahui bahwa perencanaan sumber daya manusia berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja pegawai. Artinya semakin baik suatu perencanaan sumber daya manusia maka kinerja seorang pegawai akan meningkat. Begitu juga analisis jabatan yang berpengaruh positif dan signifikan dengan kinerja pegawai. Artinya setiap terjadi peningkatan analisis pekerjaan maka akan meningkatkan kinerja seorang pegawai.

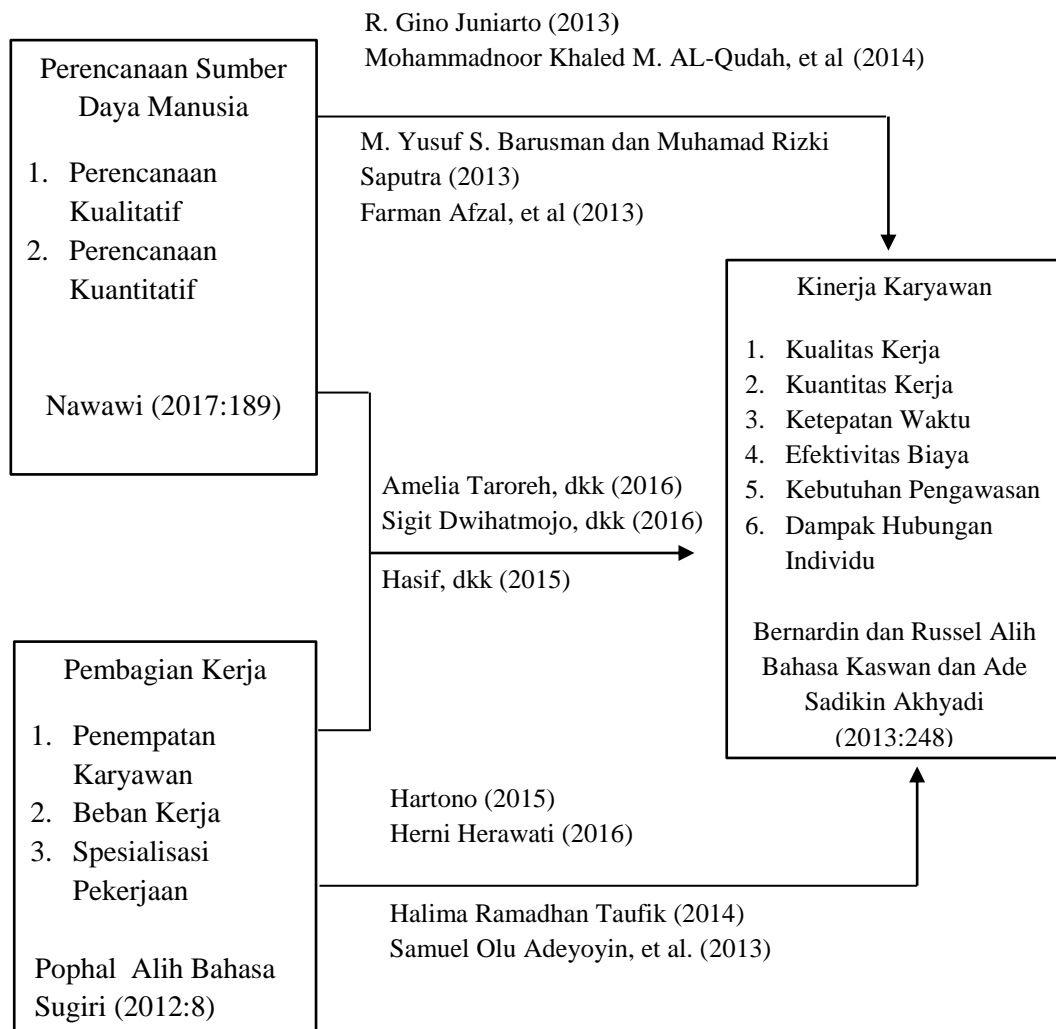
Kemudian penelitian yang dilakukan oleh Sigit Dwihatmojo, dkk (2016), hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan antara rekrutmen, pelatihan, dan pembagian kerja baik secara simultan maupun parsial terhadap kinerja karyawan.

Diperkuat juga dengan penelitian Hasif, dkk (2015), hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa perencanaan SDM yang terdiri dari rekrutmen dan pelatihan, serta deskripsi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Pelalawan. Karena dengan adanya perencanaan maka kegiatan seleksi, pelatihan dan pengembangan serta kegiatan lain yang berkaitan dengan pegawai lebih terarah.

### **2.3 Paradigma Penelitian**

Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Hubungan antar variabel tersebut harus dapat menjawab jenis dan jumlah rumusan masalah penelitian. Berdasarkan teori-

teori dan penelitian terdahulu, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antar variabel dalam paradigma penelitian sebagai berikut ini :



**Gambar 2.2**  
**Paradigma Penelitian**

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan kerangka pemikiran dan paradigma di atas, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

### 1. Hipotesis Simultan

Perencanaan sumber daya manusia dan Pembagian Kerja berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.

## 2. Hipotesis Parsial

- a) Perencanaan sumber daya manusia mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.
- b) Pembagian Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan di PT. Taspen (Persero) KCU Bandung.