

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS

2.1 Kajian Pustaka

Kajian pustaka ini, peneliti akan membahas pustaka yang berhubungan dengan topik atau masalah peneliti. Pustaka yang akan dibahas yaitu referensi mengenai manajemen, manajemen sumber daya manusia, perencanaan sumber daya manusia (PSDM), pembagian kerja, karakteristik pekerjaan 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, peneliti 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 perencanaan, pengorganisasian, pelaksanaan, dan pengendalian (*Planning, Organizing,*

Actuating, dan Controlling). 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, perencanaan (*planning*), pengorganisasian (*organizing*), pelaksanaan (*actuating*), dan pengawasan (*controlling*). 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

mentukan. 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 sumber daya manusia 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 (*Maintanance*)

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 Manajemen Sumber Daya Manusia (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.

1. Tujuan Fungsional

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

2. 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 sumber daya manusia 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.

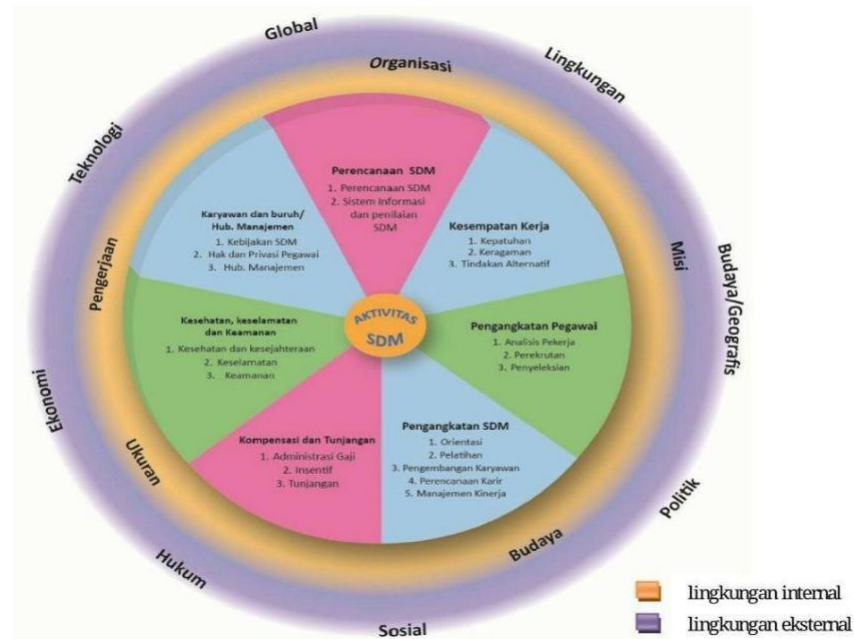
2. Pelayanan

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 sumber daya manusia.

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 sumber daya manusia haruslah terdiri dari aktivitas-aktivitas yang saling berkaitan, seperti yang ada pada gambar 2.1 berikut ini:



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 sumber daya manusia yang sistematis dapat diperkirakan jumlah dan jenis tenaga kerja yang dibutuhkan pada setiap periode tertentu, sehingga dapat membantu bagian sumber daya manusia 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 sumber daya manusia 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 sumber daya manusia adalah proses menetapkan strategi untuk memperoleh, memanfaatkan, mengembangkan dan mempertahankan sumber daya manusia sesuai dengan kebutuhan organisasi/perusahaan sekarang dan pengembangannya dimasa depan.”

Berdasarkan pengertian perencanaan sumber daya manusia di atas, peneliti 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
7. 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 sumber daya manusia sangat penting bagi setiap individu, karena dapat membantu meningkatkan potensinya, begitu pula kepuasan karyawan dapat dicapai melalui perencanaan karier.

- b. Kepentingan organisasi, perencanaan sumber daya manusia sangat penting bagi organisasi dalam mendapatkan calon karyawan yang memenuhi kualifikasi. Dengan adanya perencanaan sumber daya manusia, 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 sumber daya manusia sebagai berikut:

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

2.1.3.3 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Perencanaan Sumber Daya

Manusia

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 usahacatau 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 sumber daya manusia 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 sumber daya manusia yang dibutuhkan (*demand*). Indikatornya yaitu:

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

b. Perencanaan kualitatif

Prediksi kualifikasi (persyaratan) sumber daya manusia 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 diciptakan 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 Karakteristik Pekerjaan

Pada dasarnya setiap pekerjaan pasti mempunyai karakteristik sendiri-sendiri. Antara satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain dimungkinkan adanya kesamaan karakteristik, namun dipastikan bahwa mayoritas pekerjaan mempunyai perbedaan karakteristik.

2.1.5.1 Pengertian Karakteristik Pekerjaan

Karakteristik pekerjaan merupakan dasar bagi produktivitas organisasi dan kepuasan kerja karyawan yang memainkan peranan penting dalam kesuksesan dan kelangsungan hidup organisasi. Menurut Simamora dalam Triardilla (2016) mengatakan bahwa karakteristik pekerjaan merupakan suatu pendekatan terhadap pemerikayaan pekerjaan. Program pemerikayaan pekerjaan berusaha merancang pekerjaan dengan cara membantu para pemangku jabatan memuaskan kebutuhan mereka dan pertumbuhan, pengakuan, dan tanggung jawab. Pemerikayaan pekerjaan menambahkan sumber kepuasan kepada pekerjaan, metode ini meningkatkan tanggung jawab, otonomi, dan kerja secara vertikal (*vertical job loading*). Menurut Agung dalam Beta (2015), karakteristik pekerjaan menunjukkan seberapa besar pengambilan keputusan yang dibuat oleh karyawan kepada pekerjaannya, dan seberapa banyak tugas yang harus dirampungkan oleh karyawan.

Sedangkan menurut Handaru, dkk (2013:242) adalah sifat yang berbeda antara jenis pekerjaan yang satu dengan pekerjaan lainnya yang bersifat khusus dan merupakan inti pekerjaan yang berisikan sifat – sifat yang ada didalam semua pekerjaan serta dirasakan oleh para pekerja sehingga mempengaruhi perilaku kerja terhadap pekerjaannya.

2.1.5.2 Dimensi Karakteristik Pekerjaan

Pada dasarnya setiap pekerjaan pasti mempunyai karakteristik sendiri. Antara satu pekerjaan dengan pekerjaan yang lain dimungkinkan adanya kesamaan karakteristik namun dipastikan bahwa mayoritas pekerjaan mempunyai perbedaan karakteristik.

Dimensi inti pekerjaan menurut Robbins dan Judge (2010:46) :

1. Ragam keahlian (*skill variety*)

Perluasan dari pekerjaan yang membutuhkan beberapa aktivitas yang berbeda untuk penyelesaian tugas yang sukses menandakan ragam keahlian (*skill variety*)-nya. Sebagai contoh, jenis kemampuan yang rendah ada ketika tenaga kerja lini perakitan melakukan dua tugas yang sama secara berulang. Makin banyak kemampuan yang diperlukan, makin berarti pekerjaan tersebut. Keanakeragaman kemampuan dapat ditingkatkan dalam beberapa cara. Rotasi pekerjaan dapat menghilangkan kemonotonan dari pekerjaan rutin dengan cakupan yang kecil dengan cara menukar orang dari pekerjaan ke pekerjaan. Perluasan pekerjaan juga demikian.

2. Identitas Tugas (*task identity*)

Identitas tugas (*task identity*) adalah pekerjaan dari seluruh unit kerja dan dikerjakan dari awal sampai selesai dan hasilnya dapat dilihat. Sebagai contoh, satu perusahaan mengubah proses layanan pelanggannya sedemikian hingga saat pelanggannya menelepon dengan mengadakan suatu masalah, seorang tenaga kerja pelayanan pelanggan, menangani banyak atau semua segi dari masalah pemeliharaan sampai pada perbaikan. Sebagai hasilnya, lebih dari 40% masalah pelanggan diselesaikan oleh satu orang sementara pelanggan belum memutuskan pembicaraan di ujung telepon. Sebelumnya, kurang dari 1% masalah pelanggan diselesaikan dengan segera karena perwakilan layanan pelanggan harus menyelesaikan pekerjaan dan memberikannya ke bagian operasi, yang kemudian akan diikuti langkahlangkah yang terpisah menggunakan orang yang berbeda untuk menyelesaikan masalah. Dalam sistem yang sekarang, Customer Care Advocate dapat mengidentifikasi lebih dekat dengan menyelesaikan masalah pelanggan.

3. Signifikansi Tugas (*task significance*)

Tingkat dimana pekerjaan itu dapat memberikan pengaruh besar pada kehidupan atau pekerjaan orang lain, dengan kata lain sejauh mana tingkat kepentingan pekerjaan tersebut.

4. Otonomi (*Autonomy*)

Tingkat atau keadaan dimana sesuatu pekerjaan itu memberikan kebebasan kepada karyawan untuk dapat merancang dan memprogramkan aktivitas kerjanya sendiri. Pekerjaan yang mempunyai *autonomy* mendorong

karyawan menggunakan kemampuan dan kebijaksanaan untuk dapat menentukan strategi dalam melaksanakan pekerjaannya.

5. Umpan balik (*feedback*)

Informasi yang diterima tenaga kerja mengenai baik atau buruknya pekerjaan yang telah mereka lakukan. Keuntungannya adalah umpan balik dapat menolong tenaga kerja untuk mengetahui efektivitas kinerja dan sumbangannya terhadap tingkat pengetahuannya akan pekerjaan. Pada suatu perusahaan, laporan umpan balik dari pelanggan yang mempunyai masalah akan menghubungi perusahaan langsung pada tenaga kerja yang menangani keluhan pelanggan, bukan kepada manajer departemen.

2.1.5.3 Indikator-Indikator Karakteristik Pekerjaan

Pada dasarnya setiap pekerjaan pasti mempunyai karakteristik sendiri-sendiri. Antara satu pekerjaan dengan pekerjaan lain dimungkinkan adanya kesamaan karakteristik, namun dipastikan bahwa mayoritas pekerjaan mempunyai perbedaan karakteristik. Agung Panudju (2003:7), menyebutkan bahwa setiap pekerjaan memiliki lima karakteristik, yaitu:

- a. Otonomi, yaitu kebebasan untuk mengendalikan sendiri pelaksanaan tugasnya berdasarkan uraian dan spesifikasi pekerjaan yang dibebankan kepadanya, dengan indikator kebebasan dalam merencanakan pekerjaan dan kebebasan dalam melaksanakan tugas.
- b. Variasi pekerjaan, yaitu keterampilan atau metode atau cara-cara yang dibutuhkan untuk menyelesaikan tugas, keterampilan dan variasi tugas.

- c. Identitas tugas, yaitu aktivitas yang dilakukan karyawan dalam merencanakan dan melaksanakan tugas, dengan indikator tingkat pemahaman prosedur kerja dan tingkat keterlibatan kerja.
- d. Signifikansi tugas, yaitu pentingnya pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan, dengan indikator dampak pekerjaan terhadap karyawan lain dalam satu departemen dan lain departemen.
- e. Umpan balik, yaitu informasi atau tanggapan mengenai hasil pelaksanaan kerja karyawan, dengan indikator penerima informasi tentang keberhasilan yang telah dicapai dan penerimaan informasi tentang kesesuaian pelaksanaan kerja dengan keinginan atasan.

2.1.6 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.

2.1.6.1 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.

2.1.6.2 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
- d. Melalui penilaian kinerja, terdeteksi karyawan yang kemampuannya rendah sehingga memungkinkan adanya program pelatihan untuk meningkatkan kemampuan mereka
- e. Penyesuaian kompensasi
Melalui penilaian, pimpinan dapat mengambil keputusan dalam menentukan perbaikan kompensasi dan sebagainya.
- f. Keputusan promosi dan demosi
Hasil penilaian kinerja dapat digunakan sebagai dasar pengambilan keputusan untuk mempromosikan dan mendemosikan karyawan.
- g. Mendiagnosis kesalahan desain pekerjaan
Kinerja yang buruk mungkin merupakan suatu tanda kesalahan dalam desain pekerjaan. Penilaian kinerja dapat membantu mendiagnosis kesalahan tersebut.
- h. Menilai proses rekrutmen dan seleksi
Kinerja karyawan baru yang rendah dapat mencerminkan adanya penyimpangan proses rekrutmen dan seleksi.

2.1.6.3 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 meyelenggarakan 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.

2.1.6.4 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 diantara 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: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.

1. Daftar pertanyaan (*Checklist*), penilaian memilih kata atau pernyataan yang menggambarkan karakteristik dan hasil kerja karyawan.
2. 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.

3. Metode peristiwa kritis (*Critical Incident metode*), merupakan pemilihan yang mendasarkan pada catatan kritis penilaian atas perilaku karyawan, seperti sangat baik atau sangat jelek di dalam melaksanakan perkerjaan.
4. 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.
5. 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.
6. Metode peninjauan lapangan (*Field Reiew Methode*), spesialis SDM mendapat informasi dari atasan langsung perihal prestasi karyawan, lalu mengevaluasi berdasarkan informasi tersebut.
7. 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).
8. Pendekatan evaluasi komparatif (*Comprative Evalupproach*), mengutamakan perbandingan prestasi kerja seseorang dengan karyawan yang lain.

2.1.6.5 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 penyedia.
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 pekerja.

2.1.7 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, pembagian kerja dan karakteristik pekerjaan 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	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
1	R. Gino Juniarto Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia terhadap Kinerja Karyawan PT Safaat Palembang Skripsi, 2013	Terdapat pengaruh positif Perencanaan SDM terhadap kinerja karyawan PT Safaat Palembang	Variabel Perencanaan Sumber Daya Manusia dan Variabel Kinerja Karyawan	Objek Penelitian
2	Farman Afzal, et al. <i>Effect of Human Resource Planning on Employee Performance of Telecom Sector</i> <i>Information and Knowledge Management</i> Vol.3, No.2 2013	<i>Human Resource Planning has significant and positive relationship with employee performance of Telecom Sector.</i>	<i>Human resource planning and Employee performance</i>	<i>Location of the research</i>

Tabel Lanjutan 2.1

No.	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
3	<p>Annisa Rizki Nugraheni</p> <p>Pengaruh Kualitas Kehidupan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Studi pada Karyawan PT. TASPEN (PERSERO) Cabang Malang.</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 58 No. 1 Mei 2018 </p>	<p>Pengaruh Kualitas kehidupan kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel Kinerja Karyawan</p>	<p>Variabel Kualitas Kehidupan Kerja dan Lokasi penelitian</p>
4	<p>Muh Ridwan Kudsi, Sukisno Sekamet Riadi, Dirga Lestari AS.</p> <p><i>The influence of career development and incentive system on employee performance of PT. Prudential Life Assurance Samarinda Branch.</i></p> <p>JURNAL MANAJEMEN Volume 9 (2) 2017, 85-93</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa pengembangan karir dan sistem insentif berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel Kinerja karyawan</p>	<p>Variabel Pengembangan Karir dan Objek penelitian</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
5	<p>Syaiful</p> <p>Analisis Dampak Karakteristik Pekerjaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Terhadap Motivasi Kerja dan Kinerja Karyawan Sebagai Isu Sentral Dalam Dunia Usaha (Studi Kasus pada PT. Prudential Life Assurance Samarinda)</p> <p>J-MACC : Journal of Management and Accounting Vol. 1 No. 2. 2018</p>	<p>Hasil penelitian menunjukkan bahwa: Karakteristik Pekerjaan memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja pegawai PT. Prudential Life Assurance Samarinda.</p>	<p>Variabel Karakteristik Pekerjaan dan Variabel Kinerja Karyawan</p>	<p>Variabel pengembangan Sumber daya Manusia, Variabel Motivasi Kerja dan Lokasi Penelitian</p>
6	<p>Apriyanto Setyaji</p> <p>Pengaruh kepemimpinan transformasional dan komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan PT TASPEN (PERSERO) Kantor Cabang Utama Semarang.</p> <p>E-Jurnal Manajemen Universitas Semarang Vol. 2, No 4. 2015</p>	<p>Hasil penelitian dapat diketahui bahwa kepemimpinan transformasional pengaruh positif antara komitmen organisasi terhadap kinerja karyawan.</p>	<p>Variabel Kinerja Karyawan</p>	<p>Variabel Kepemimpinan Transformasional Variabel Komitmen Organisasi dan Lokasi Penelitian.</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
7	<p>Mohammadnoor Khaled M. AL-Qudah, et al.</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. 2014</p>	<p><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></p>	<p><i>Human resources planning and Employee performance</i></p>	<p><i>Training and development, and Location of the research</i></p>
8	<p>Sugianto, dkk.</p> <p><i>The Effect Of Job Characteristics On Job Satisfaction And Its Impact On Employee Performance</i></p> <p><i>Advances in Social Research Journal – Vol. 5, No. 9. 2018</i></p>	<p>Hasil penelitian ditemukan bahwa karakteristik pekerjaan mempunyai hubungan yang positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan.</p>	<p><i>Job Characteristic, Employee Performance</i></p>	<p><i>Job Satisfaction</i></p>
9	<p>Winastyo Febrianto Hartono dan Jopie Jorie Rotinsulu.</p> <p>Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi, dan Pembagian Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado.</p> <p><i>Jurnal EMBA</i> Vol.3 No.2, Hal. 908-916. 2015</p>	<p>Pembagian kerja memiliki pengaruh yang signifikan baik secara parsial maupun simultan Terhadap Kinerja Karyawan pada PT. Prima Inti Citra Rasa Manado.</p>	<p>Variabel Pembagian kerja dan variabel kinerja karyawan</p>	<p>Gaya Kepemimpinan Komunikasi, dan Objek Penelitian</p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
10	<p>Fairico Putra Ramadhan, Heru Susilo, Edlyn Khurotul Aini</p> <p>Pengaruh Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Good Corporate Governance (GCG) Terhadap Kinerja Karyawan (Studi pada Karyawan PT. Taspen (Persero) Kantor cabang Utama Malang)</p> <p>Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 55 No. 2 Februari 2018</p>	<p>Uji hipotesis membuktikan bahwa variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB) dan Good Corporate Governance (GCG) terbukti berpengaruh langsung dan signifikan terhadap variabel Kinerja Karyawan baik secara simultan maupun parsial.</p>	<p>Variabel Kinerja Karyawan</p>	<p>Variabel Organizational Citizenship Behavior (OCB), Variabel Good Corporate Governance (GCG) dan Lokasi Penelitian.</p>
11	<p>Amelia Taroreh, dkk</p> <p>Perencanaan Sumber Daya Manusia, Analisis Pekerjaan dan Penempatan Pegawai Terhadap Kinerja Pegawai pada Biro Pengembangan SDM Provinsi Papua.</p> <p>Jurnal EMBA Vol.4 No.1, Hal. 1263-1274. 2016</p>	<p>Perencanaan Sumber Daya Manusia secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan Pada Biro Pengembangan Sdm Provinsi Jayapura Papua</p>	<p>Variabel Perencanaan Sumber Daya Manusia, variabel Analisis Pekerjaan, dan variabel Kinerja Pegawai</p>	<p>Penempatan Pegawai dan Objek Penelitian</p>
12	<p>Halima Ramadhan Taufik</p> <p><i>Assessing Impact Of Job Description On Employee's Performance: A Case Study Of Zanzibar Electricity Corporation</i></p>	<p><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</i></p>	<p><i>Job Description and Employee performance</i></p>	<p><i>Location of the research</i></p>

Lanjutan Tabel 2.1

No.	Nama, Judul dan Tahun Penelitian	Hasil Penelitian	Persamaan Penelitian	Perbedaan Penelitian
	<i>Faculty Of Business Management The Open University Of Tanzania. 2014</i>	<i>Study Of Zanzibar Electricity Corporation.</i>		
13	Sigit Dwihatmojo, dkk Rekrutmen, Pelatihan Dan Pembagian Kerja Pengaruhnya Terhadap Kinerja Karyawan Pada Cv. Jati Jaya Meubel Amurang Jurnal EMBA Vol.4 No.1, Hal. 120-129. 2016	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	Rekrutmen, Pelatihan, Pembagian Kerja, dan Kinerja Karyawan	Objek Penelitian
14	Hasif, dkk. Pengaruh Rekrutmen, Pendidikan dan Pelatihan, Serta Deskripsi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pelalawan Jurnal Universitas Riau Hal. 45-58. 2015	Rekrutmen, pendidikan dan pelatihan, serta deskripsi kerja berpengaruh positif baik secara parsial maupun simultan terhadap peningkatan kinerja pegawai Sekretariat Daerah Kabupaten Pelalawan	Rekrutmen, Pendidikan dan Pelatihan, Deskripsi Kerja dan Kinerja Pegawai	Objek penelitian
15	Egi Wiriya Abdullah Pengaruh Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus pada PT. Taspen (Persero) KCU Bandung) Skripsi, 2018	Karakteristik pekerjaan secara simultan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan PT. Taspen (Persero) KCU Bandung	Variabel Karakteristik Pekerjaan, Variabel Kinerja Karyawan dan Lokasi Penelitian	Waktu Penelitian

Sumber: Data Diolah Peneliti, 2020

2.2 Kerangka Pemikiran

Kerangka pemikiran berisi tentang penjelasan hubungan antara variabel *Independent* (Perencanaan Sumber Daya Manusia, Pembagian kerja dan Karakteristik Pekerjaan) dan variabel *dependent* (Kinerja Karyawan). Hubungan tersebut akan dijelaskan berdasarkan teori dan penelitian-penelitian terdahulu.

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 sumber daya manusia kualitas, kuantitas, dan penempatan pegawai tepat sesuai kebutuhan perusahaan. Perencanaan sumber daya manusia perusahaan juga akan dapat menilai apakah perusahaan maju atau tidak, serta apakah kontrol karyawan dapat dilakukan (Malayu S.P Hasibuan, 2016:255).

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

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.

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 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 Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan

Setiap individu yang bekerja dalam suatu perusahaan tentunya akan menghadapi berbagai macam karakteristik pekerjaan. Untuk itu diperlukan penyesuaian yang tepat terhadap segala macam karakteristik pekerjaan yang dihadapi sehingga pada akhirnya individu dapat memahami karakteristik pekerjaan dengan baik.

Menurut Gunastri (2009:14), karakteristik pekerjaan adalah sifat dan tugas yang meliputi tanggung jawab, macam tugas, dan tingkat kepuasan yang diperoleh dari pekerjaan itu sendiri. Pekerjaan yang secara intrinsik memberikan kepuasan akan lebih memotivasi bagi kebanyakan orang daripada pekerjaan yang tidak memuaskan.

Penelitian terdahulu lainnya yang dilakukan oleh Herlina (2010) dengan judul “Pengaruh Karakteristik Pekerjaan dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumi Putra Kendari”. Menemukan bahwa variabel yang dominan pengaruhnya terhadap Kinerja Karyawan AJB Bumi Putra Kendari adalah variabel karakteristik pekerjaan. Artinya, tinggi rendahnya kinerja karyawan dapat dipengaruhi oleh kesesuaian karakteristik pekerjaan masing-masing karyawan.

2.2.4 Pengaruh Perencanaan Sumber Daya Manusia, Pembagian Kerja dan Karakteristik Pekerjaan Terhadap Kinerja Karyawan.

Keselarasan antara bisnis dan perencanaan sumber daya manusia dapat membangun perencanaan bisnis yang pada akhirnya menentukan kebutuhan Sumber daya manusia. 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 sumber daya manusia 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 sumber daya manusia adalah menghubungkan sumber daya manusia 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.

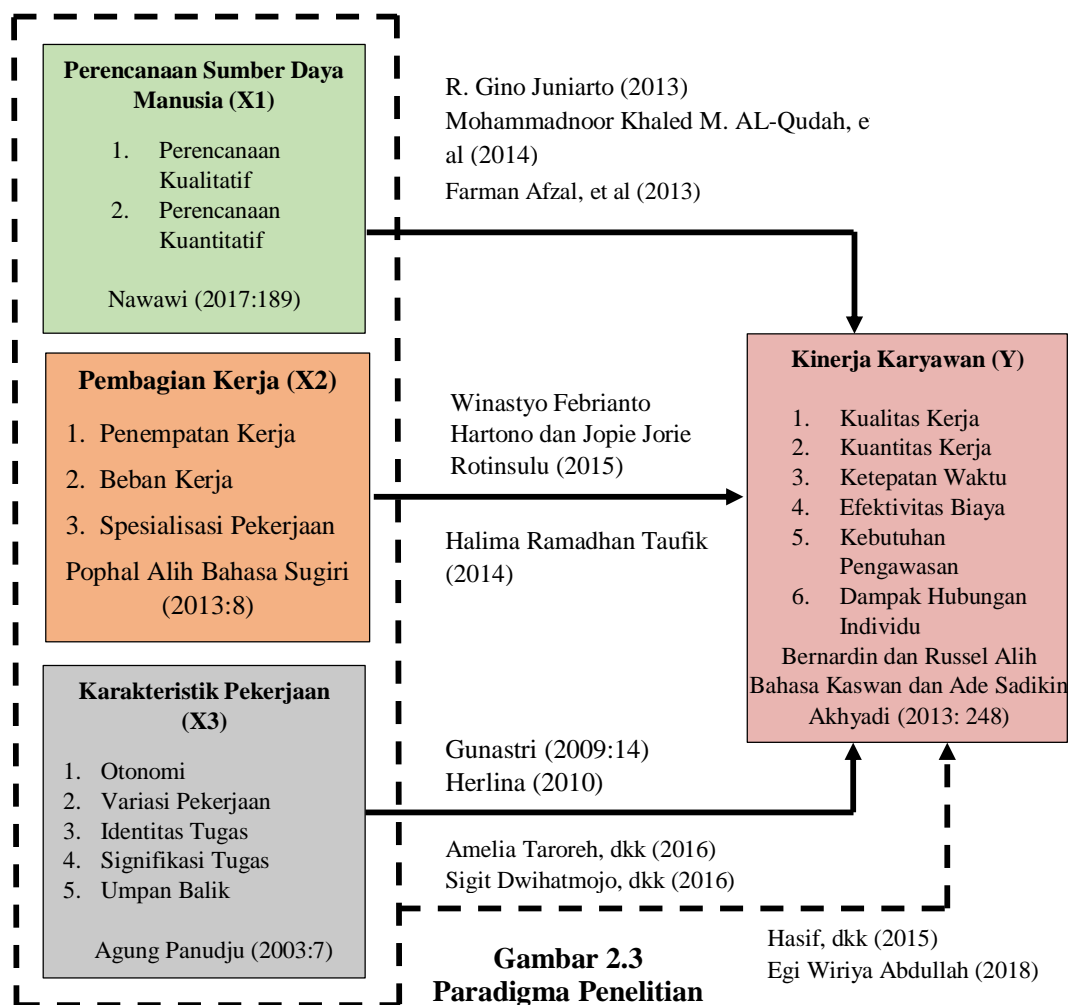
Diperkuat juga dengan penelitian Hasif, dkk (2015), hasil dari penelitian tersebut menyatakan bahwa perencanaan sumber daya manusia yang terdiri dari rekrutmen dan pelatihan, serta deskripsi kerja berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan Sekretariat Daerah Kabupaten Pelalawan. Karena dengan adanya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

Sedangkan, penelitian yang dilakukan oleh Egi Wiriya Abdullah (2018), hasil penelitian menunjukkan secara simultan pengaruh positif dan signifikan antara karakteristik pekerjaan terhadap kinerja karyawan. Jika individu memahami karakteristik pekerjaan dengan baik tentunya mereka akan meningkatkan kinerja dengan baik.

Maka dapat disimpulkan bahwa apabila perusahaan menempatkan perencanaan sumber daya manusia, pembagian kerja dan memahami karakteristik pekerjaan karyawannya dengan baik, maka kinerja karyawan pun akan terlaksanakan dengan baik.

2.3 Paradigma Penelitian

Paradigma penelitian dapat diartikan sebagai pola pikir yang menunjukkan hubungan antar variabel yang akan diteliti. Berdasarkan teori- teori dan penelitian terdahulu, maka dapat digambarkan secara sistematis hubungan antar variabel dalam paradigma penelitian sebagai berikut:



2.4 Hipotesis

Berdasarkan perumusan masalah dan kerangka pemikiran, maka hipotesis dalam penelitian ini adalah:

1. Hipotesis Simultan

Perencanaan Sumber Daya Manusia, Pembagian Kerja dan Karakteristik Pekerjaan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

2. Hipotesis Parsial

- a. Perencanaan Sumber Daya Manusia mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.
- b. Pembagian Kerja mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan
- c. Karakteristik Pekerjaan mempunyai pengaruh terhadap Kinerja Karyawan.