

BAB II

KAJIAN PUSTAKA, PARADIGMA PENELITIAN DAN PROPOSISI PENELITIAN

2.1 Kajian Pustaka

Dalam kajian pustaka ini, peneliti akan membahas terori-teori yang berhubungan dengan permasalahan yang ada dalam penelitian. Kajian Pustaka merupakan kerangka acun yang disusun berdasarkan kajian berbagai aspek yang berhubungan dengan topik atau masalah yang akan diteliti. Dalam kajian pustaka, akan menjelaskan mengenai teori-teori kajian ilmiah dari para ahli, mulai dari grand theory membahas teori manajemen dasar, middle theory membahas teori sumber daya manusia dan applied theory membahas teori yang berkaitan dengan variabel yang akan diteliti yaitu penilaian kinerja karyawan. Oleh karena itu, kajian pustaka ini dapat menyajikan secara komperhensif teori-teori yang relavan dengan variabel-variabel permasalahan yang diangkat. Teori- teori dalam penelitian ini berisikan kajian ilmiah dari e-book,karya ilmiah, jurnal dan sebagainya. Sebelum menjelaskan variabel tersebut, akan dijelaskan mengenai pengertian manajemen dan manajemen sumber daya manusia.

2.2 Pengertian Manajemen

Manajemen adalah proses terstruktur yang mencakup perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian terhadap sumber daya manusia, finansial, serta material untuk mencakup tujuan organisasi dengan cara efisien dan efektif. Dalam hal ini, peran pemimpin sangat penting untuk memandu dan

memberi motivasi kepada tim agar dapat bekerja sama meraih sasaran yang telah ditetapkan.

Selain itu manajemen juga melibatkan pengambilan keputusan strategis yang diperlukan untuk menghadapi tantangan serta perubahan dalam dunia bisnis, dengan tujuan memastikan organisasi dapat berungsi secara maksimal dan beradaptasi dengan perkembangan pasar. Adapun beberapa pengertian manajemen yang dikemukakan oleh beberapa ahli, diantaranya adalah sebagai berikut:

Menurut Melayu S.P Hasibuan (2020:2), manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur pemanfaatan sumber daya. Memanfaatkan sumber daya manusia dan sumber daya lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan tertentu. Sedangkan, menurut G. R. Terry (dalam R. Supomo dan Eti Nurhayati, 2019:2) “Management is a distinct process consisting of planning, organizing, actuating, and controlling, performed to determine and accomplish stated objectives by the use of human beings and other resources” yang memiliki arti “Manajemen adalah suatu yang khas yang terdiri atas tindakan-tindakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian yang dilakukan untuk menentukan serta mencapai sasaran-sasaran yang telah ditentukan melalui pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya.”

Bersumber beberapa definisi manajemen diatas maka dapat disimpulkan bahwa manajemen adalah ilmu dan seni yang mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber daya lainnya secara efektif dan efisien melalui serangkaian kegiatan seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.

2.2.1 Fungsi Manajemen

Fungsi manajemen adalah serangkaian kegiatan yang dilakukan oleh manajer dalam sebuah perusahaan atau organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan dengan cara efektif dan efisien. Fungsi elemen dasar yang dibangun dalam proses manajemen dan digunakan sebagai pedoman saat melakukan tugas untuk mencapai tujuan yang diinginkan oleh administrator. Amirullah (2019:8) menyatakan bahwa “Fungsi manajemen dibagi menjadi beberapa bagian, yaitu perencanaan, koordinasi, pengarahan, pengawasan, dan pengendalian kegiatan yang semuanya bertujuan untuk mencapai tujuan yang ditetapkan dengan cara efektif dan efisien. “Berbeda dengan pernyataan diatas, menurut G. R Terry (dalam Hasibuan, 2020:3) menyatakan bahwa fungsi manajemen meliputi Planning, Organizing , Actuating, dan Controlling.

1. Perencanaan (*Planning*) Perencanaan adalah memilih dan menghubungkan fakta serta membuat dugaan atau ramalan mengenai masa yang akan datang, merumuskan untuk menggambarkan dan menyusun aktivitas yang diperlukan untuk mencapai hasil yang diinginkan.
2. Pengorganisasian (*Organizing*) Pengorganisasian adalah penentuan, pengelompokan dan penyusunan serangkaian kegiatan yang diperlukan untuk mencapai tujuan, penempatan orang-orang (pegawai) dalam kegiatan tersebut, penyediaan faktor-faktor fisik yang cocok untuk keperluan kerja, dan penunjukan wewenang yang dilimpahkan kepada setiap orang dalam pelaksanaan setiap kegiatan yang diharapkan. Pengorganisasian meliputi masing-masing pihak diberikan tugas terpisah, membentuk bagian, mendelegasikan dan

menetapkan sistem komunikasi, serta setiap karyawan dikoordinir dalam satu tim yang solid dan terorganisir (George R. Terry dan Leslie W. Rue, 2019). Selain itu pengorganisasian juga adalah penentuan pekerjaan yang harus dilakukan pengelompokan tugas dan membagi tugas kepada setiap karyawan.

3. Pelaksanaan (*Actuating*) Pelaksanaan adalah mendorong semua anggota kelompok agar melaksanakan tugasnya, memotivasi bawahannya, serta menciptakan suasana yang kondusif, sehingga timbul pengertian dan kepercayaan yang baik serta memiliki keinginan untuk berusaha dengan keras dalam mencapai tujuan sesuai dengan perencanaan dan pengorganisasian yang diberikan oleh pemimpin. Apabila perencanaan, pengorganisasian sudah ada maka fungsi pelaksanaan sudah dapat dilakukan untuk dapat merecalisir tujuan organisasi, lembaga, dan sejenisnya.
4. Pengawasan (*Controlling*) Pengawasan adalah proses penentuan apa yang harus dicapai (*standard*), menilai apa yang sedang dilakukan oleh pelaksanaan, dan melakukan perbaikan-perbaikan agar pelaksanaan tersebut sesuai dengan rencana sehingga selaras dengan standar yang telah ditetapkan.

2.2.2 Unsur-Unsur Manajemen

Untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan seorang manajer membutuhkan sarana manajemen yang disebut dengan unsur manajemen. Menurut pendapat yang dikemukakan oleh George R. Terry dalam Jurnal Manajemen Volume 3 No 2 Tahun 2019, unsur-unsur manajemen yang disebut yaitu, “the six M in management” yakni, Man, Money, Material, Machine, Methods, dan Market. Adapun penjelasannya sebagai berikut:

1. *Man* (Manusia)

Manusia adalah obyek normal dalam suatu ekistensi yang sangat beragam. Setiap individu memiliki perbedaan tingkah laku, pemikiran, bahasa, sifat, dan gerakgeriknya. Untuk memahami atau membedakan karakter seseorang dari yang lain, manusia sering menggunakan pendekatan psikologi. Namun, baik buruknya seseorang atau anak tergantung dari lingkungan pembawaannya. Pembawaan diartikan sebagai kecenderungan dalam pertumbuhan dan perkembangan, yang mencakup pola fikir, ciri-ciri, dan sifat tertentu. Kecenderungan ini akan muncul sesuai dengan kondisi yang mendukung.

2. *Money* (Uang)

Uang merupakan salah satu unsur yang tidak dapat diabaikan, uang merupakan modal yang dipergunakan pelaksanaan program dan rencana yang telah ditetapkan, uang ialah alat tukar menukar dan alat untuk mengukur jumlah nilai atau nominal. Seperti pembelian alat-alat, pembelian bahan baku, pembayaran gaji dan lain sebagainya. Oleh karena itu uang sangat krusial guna tercapainya segala sesuatu tujuan karena perlunya dilakukan perhitungan yang rasional. Hal ini berhubungan dengan berapa uang yang harus disediakan untuk membiayai gaji tenaga kerja, alatalat yang dibutuhkan dan harus dibeli serta berapa hasil yang akan dicapai dalam suatu organisasi.

3. *Material* (Material)

Material adalah istilah yang merujuk pada unsur bahan. Bahan menjadi salah satu elemen penting setelah uang dalam proses manajemen. Tanpa adanya bahan, proses manajemen tidak akan berjalan dengan lancar. Manusia memanfaatkan bahan untuk mencapai tujuan dalam manajemen.

4. *Machine* (Mesin)

Mesin adalah peralatan termasuk teknologi yang digunakan untuk membantu dalam operasi menghasilkan barang dan jasa. Dengan adanya teknologi seperti sekarang, manusia tidak lagi menjadi mesin pembantu pada masa sebelum Revolusi Industri terjadi. Serta semakin majunya teknologi dengan masa sekarang, maka penggunaan mesin-mesin sangat penting dalam kegiatan operasi suatu perusahaan atau organisasi.

5. *Methods* (Metode)

Metode adalah cara yang ditempuh teknik yang dipakai mempermudah jalannya pekerjaan manajer dalam mewujudkan rencana operasionalnya. Oleh karena itu, manajemen yang dibentuk oleh seorang manajer sangat diperlukan untuk menjaga kualitas karyawan atau anggota, akan tetapi untuk mencapai tujuan suatu pekerjaan tergantung dari manajemennya.

6. *Market* (Pasar)

Pasar merupakan tempat untuk menjual barang keperluan manusia atau jasa untuk menghasilkan uang. Barang serta jasa yang dilakukannya penjualan ialah barang sah. Ada bervariasi pasar seperti berkenaan dengan bentuk, jangkauan, segi ukuran, serta jenis yang diperjual belikan. Transaksi ialah tindakan tukar menukar barang atau jasa. Pasar berdiri dengan beberapa macam komponennya seperti, keseluruhan pembeli serta penjual yang keduanya mempunyai peran penting untuk melakukan pengaruh harga barang yang mereka diperjual belikan dipasar.

2.2.3 Prinsip Manajemen

Prinsip adalah dasar – dasar dan nilai – nilai yang membantu kesuksesan suatu manajemen. Henry Fayol dalam Amruddin, dkk. (2020) seorang industrialis berkebangsaan Prancis, memperkenalkan dasar – dasar yang bisa diadopsi dan digunakan dalam perusahaan di berbagai bidang. Teori dari Henry Fayol berkonsentrasi untuk mencapai efisiensi manajerial. Prinsip – prinsip manajemen menurut Henry Fayol adalah:

1. Pembagian Kerja untuk menjamin stabilitas, kelancaran, dan efisiensi bisnis, pembagian kerja dimaksudkan untuk membagi pekerjaan atau tugas berdasarkan keahlian (*skills*) dan kemampuan (*capabilities*) dari karyawan.

2. Wewenang dan Tanggung Jawab

Wewenang adalah hak untuk mengatur, membagi tugas, melarang, memerintahkan, memberi perintah, dan memberikan penghargaan atau penghargaan kepada anggota staf. Tanggung jawab adalah tugas dan fungsi yang diberikan seseorang karena diserahkan oleh personel yang memegang kekuasaan. Oleh karena itu, dalam perusahaan, berwenang dan tanggung jawab selalu berdampingan. Namun, hak untuk memberi perintah tidak boleh dianggap tanpa mempertimbangkan tanggung jawab. Seorang manajer mungkin menyalahgunakan wewenang mereka jika lebih banyak wewenang dari tanggung jawab mereka. Jika lebih banyak tanggung jawab daripada wewenang, manajer mungkin merasa frustrasi.

3. Disiplin untuk mencapai tujuan bersama (perusahaan), rencana harus dilaksanakan sepenuhnya. Seluruh tujuan perusahaan tidak akan dapat tercapai

jika tidak ada disiplin. Disiplin adalah menghormati aturan atau peraturan perusahaan. Perusahaan harus terus menerus melakukan penilaian dan pengawasan yang adil untuk menciptakan disiplin. Disiplin dapat dibagi menjadi dua, yaitu:

- a. Self Discipline atau disiplin diri terjadi ketika seseorang sadar akan tanggung jawab dan tanggung jawab yang diemban oleh organisasi. Kebiasaan yang baik adalah cara membangun disiplin diri.
 - b. Enforced Discipline atau disiplin yang dipaksakan adalah jenis disiplin yang dibutuhkan oleh perusahaan atau organisasi untuk memastikan bahwa karyawan atau staf mematuhi aturan dan peraturan perusahaan. Jika mereka tidak melakukannya, akan ada konsekuensinya.
4. Kesatuan perintah atau *unity of command* adalah ketika seorang bawahan menerima dan melaksanakan perintah dari seorang atasan langsung di atasnya untuk menghindari kekacauan. Jika seorang karyawan harus mengikuti lebih dari satu atasan, konflik kepentingan dan kekacauan dapat terjadi.
 5. Kesatuan pengarahan atau *unity of direction* Ini berarti bahwa setiap orang yang terlibat dalam aktivitas yang sama harus memiliki tujuan yang sama. Dengan kata lain, setiap pekerja di suatu perusahaan harus memiliki tujuan dan motivasi yang akan membuat pekerjaan lebih mudah dan memungkinkan mereka untuk mencapai tujuan tersebut.
 6. Kebutuhan organisasi diatas kebutuhan pribadi hal ini menunjukkan bahwa semua karyawan harus bekerja sama untuk kepentingan perusahaan daripada kepentingan pribadi. Kepentingan perusahaan harus diprioritaskan daripada

kepentingan individu atau kelompok. Tujuan organisasi tidak boleh dihalangi oleh kepentingan individu atau kelompok.

7. Penggajian karyawan, juga dikenal sebagai remunerasi, adalah segala sesuatu yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawannya berdasarkan usaha mereka untuk perusahaan. Remunerasi dapat berbentuk uang atau tidak. Tujuan dari remunerasi adalah memberikan motivasi pada karyawan.
8. Pemusatan pihak mana pun di perusahaan yang bertanggung jawab atas proses pengambilan keputusan harus netral. Namun, ukuran organisasi menentukannya. Henri Fayol menekankan bahwa struktur kekuasaan harus seimbang.
9. Rantai komando atau chain of command atau scalar chain adalah skema formal untuk otoritas, komunikasi, dan tanggung jawab dalam sebuah organisasi. Prinsip dasar Fayol adalah bahwa urutan hierarki harus dimulai dari atas ke bawah. Hal ini diperlukan untuk memastikan bahwa setiap karyawan mengetahui senior langsung mereka.
10. Ketertiban atau juga dikenal sebagai order adalah kondisi kerja yang mendukung dan menciptakan suasana kerja yang positif bagi karyawan sehingga mereka dapat meningkatkan produktivitas mereka. Selain itu, pemesanan dalam hal ini juga berarti bahwa segala sesuatunya berada di tempatnya masing-masing atau di tempat yang seharusnya.
11. Keadilan atau kesetaraan berarti bahwa semua karyawan harus diperlakukan dengan sama dan penuh hormat. Manajer memiliki tanggung jawab untuk memastikan bahwa tidak ada satupun karyawan yang diperlakukan dengan tidak adil.

12. Stabilitas kondisi karyawan ketika karyawan merasa aman, mereka akan bekerja lebih keras untuk perusahaan. Karena ketidakstabilan menyebabkan inefisiensi, karyawan harus memiliki keamanan kerja. Bisnis yang sukses biasanya memiliki karyawan yang bertahan lama. Manajemen bertanggung jawab untuk memberikan keamanan kerja kepada karyawan mereka.
13. Prakarsa memberikan kepuasan kepada karyawan dan membawa kesuksesan bagi perusahaan, maka perusahaan harus mendorong dan mendukung karyawan untuk mengambil inisiatif dalam suatu organisasi untuk meningkatkan minat mereka dan menghasilkan nilai bagi perusahaan.
14. Semangat kesatuan dan semangat korps adalah semangat kelompok yang diciptakan oleh kerja sama dan semangat tim di antara karyawan. Untuk mencapai semangat ini, perusahaan harus menciptakan kekompakan dan keselarasan di antara karyawannya.

2.3 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia merupakan suatu proses menangani berbagai masalah pada lingkup karyawan, pegawai, buruh, manajer, dan tenaga kerja lainnya untuk dapat menunjang aktivitas organisasi demi mencapai tujuan yang telah ditentukan. Manajemen sumber daya manusia juga menyangkut desain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengembangan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan dan hubungan ketenagakerjaan yang baik. Manajemen sumber daya manusia melibatkan semua keputusan dan praktik manajemen yang mempengaruhi secara langsung sumber daya manusianya.

Keputusan yang menentukan apakah organisasi dapat menentukan atau mengembangkannya sumber daya manusia sebaiknya dilakukan secara terstruktur dan terhimpun dalam suatu sistem yang baik sehingga proses penentuannya dapat cepat dilakukan dan mengurangi kesalahan-kesalahan yang mungkin terjadi sebelumnya seperti kesalahan menunjuk seseorang yang tidak tepat dalam pekerjaannya. Seorang pekerja akan mampu mengambil keputusan yang baik apabila dia memahami dan mampu dalam bidang ruang lingkup yang dihadapinya. Sumber daya manusia yang baik apabila mampu mengambil keputusan yang baik sesuai dengan situasi dan kondisi yang ada pada saat itu semua tergantung dengan kemampuan intelektual dan analisis sumber daya manusianya. Sehingga dapatlah dikatakan bahwa tanpa adanya sumber daya manusia ini organisasi tidak akan berarti apa-apa.

Oleh karena itu, sumber daya manusia di organisasi perlu dikelola secara profesional agar terwujud keseimbangan antara kebutuhan karyawan dengan tuntutan dan kemampuan organisasi. Keseimbangan tersebut merupakan kunci utama organisasi agar dapat berkembang secara produktif.

Menurut Hasibuan (2017:10) menyebutkan: "Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan, dan masyarakat". Sedangkan menurut Flippo dalam Hasibuan (2017:11) bahwa: "Manajemen sumber daya manusia merupakan perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian dari pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan dan pemberhentian karyawan dengan maksud terwujudnya tujuan perusahaan, individu, karyawan dan masyarakat".

Selanjutnya manajemen sumber daya manusia menurut Jucius dalam Hasibuan (2017:11-12) adalah sebagai berikut: “Manajemen sumber daya manusia adalah lapangan manajemen yang bertalian dengan perencanaan, pengorganisasian, dan pengendalian bermacam-macam fungsi pengadaan, pengembangan, pemeliharaan, dan pemanfaatan tenaga kerja sedemikian rupa”, sehingga:

1. Tujuan untuk apa perkumpulan didirikan dan dicapai secara efektif dan efisien.
2. Tujuan semua pegawai dilayani sampai tingkat yang optimal.
3. Tujuan masyarakat diperlihatkan dan dilayani dengan baik.

Dari berbagai pengertian manajemen sumber daya manusia diatas dapat disimpulkan bahwa, manajemen sumber daya manusia adalah kegiatan yang berhubungan dengan fungsi-fungsi manajemen yang melibatkan tenaga kerja dan pemanfaatan hubungan ketenaga kerjaan dalam mencapai tujuan organisasi, individu, dan masyarakat.

2.3.1 Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Kegiatan sumber daya manusia merupakan bagian proses manajemen sumber daya manusia yang paling sentral, dan merupakan suatu rangkaian dalam mencapai tujuan organisasi. Kegiatan tersebut akan berjalan lancar, apabila memanfaatkan fungsi-fungsi manajemen.

Adapun fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:24) adalah sebagai berikut:

- a. Perencanaan
- b. Pengorganisasian
- c. Pengarahan

- d. Pengendalian
- e. Pengadaan
- f. Pengembangan
- g. Kompensasi
- h. Pengintegrasian
- i. Pemeliharaan
- j. Kedisiplinan
- k. Pemberhentian

Adapun penjelasan secara singkat mengenai fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia menurut Hasibuan (2017:21) yaitu sebagai berikut:

- a. Perencanaan (*Planning*) Merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam mewujudkan tujuan.
- b. Pengorganisasian (*Organizing*) Menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus di kerjakan oleh tenaga kerja yang dipersiapkan.
- c. Pengarahan (*Directing*) Kegiatan mengarahkan semua karyawan agar mau bekerja sama dan bekerja secara efektif dan efisien dalam membantu tercapainya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat.
- d. Pengendalian (*Controlling*) Kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.
- e. Pengadaan tenaga kerja (*Procurement*) Proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

- f. Pengembangan (*Development*) Proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui Pendidikan dan pelatihan.
- g. Kompensasi (*Compentation*) Pemberian balas jasa langsung atau tidak langsung, uang atau barang kepada karyawan, agar tercipta Kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.
- h. Pengintegrasian (*Integration*) Kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan.
- i. Pemeliharaan (*Maintenance*) Kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik mental dan loyalitas karyawan agar mereka mau bekerja sama sampai pensiun. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program kesejahteraan yang berdasarkan sebagian besar kebutuhan karyawannya.
- j. Kedisiplinan (*Dicipline*) Keinginan dan kesadaran untuk menaati peraturan-peraturan perusahaan dan norma-norma sosial.
- k. Pemberhentian (*Separation*) Putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan, pemutusan hubungan kerja ini dapat disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun dan sebab-sebab lainnya.

Sedangkan menurut Moekijat dalam Hasibuan (2017:24) mengemukakan bahwa fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi:

- a. Perencanaan
- b. Penilaian prestasi
- c. Seleksi

- d. Pengembangan dan pelatihan
- e. Administrasi gaji dan upah
- f. Lingkungan kerja
- g. Pengawasan pelaksanaan pekerjaan
- h. Hubungan perburuhan
- i. Kesejahteraan sosial
- j. Penilaian riset

Selanjutnya Flippo pun memberikan pendapatnya mengenai fungsi- fungsi manajemen sumber daya manusia dalam Hasibuan (2017:24) sebagai berikut:

- a. *Planning* (Perencanaan)
- b. *Organizing* (Pengorganisasian)
- c. *Directing* (Pengarahan)
- d. *Controlling* (Pengawasan)
- e. *Procurement* (Pembelian)
- f. *Development* (Pengembangan)
- g. *Compensation* (Kompensasi)
- h. *Integration* (Integrasi)
- i. *Maintenance* (Pemeliharaan)
- j. *Separation* (Pemberhentian)

Berdasarkan fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diatas, pada dasarnya hampir serupa, yakni adanya perencanaan, pengorganisasian, rekrutmen, seleksi, penempatan pegawai, penilaian kerja, pengembangan, dan kompensasi. Fungsi-fungsi manajemen sumber daya manusia diatas saling mempengaruhi fungsi yang lain.

Fungsi-fungsi manajemen sumber daya tersebut ditentukan oleh profesionalisme departemen sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan yang sepenuhnya dapat dilakukan untuk membantu pencapaian sasaran-sasaran yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

2.3.2 Unsur-Unsur Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut Hasibuan (2006:20-21) unsur-unsur manajemen sumber daya manusia terdiri dari 6 unsur yang dikenal sebagai 6M yaitu :

- a. *Men*, yaitu tenaga kerja manusia, baik tenaga kerja pimpinan maupun tenaga kerja operasional.
- b. *Money*, yaitu uang yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan yang diinginkan.
- c. *Methods*, yaitu cara-cara yang digunakan dalam usaha mencapai tujuan.
- d. *Materials*, yaitu bahan-bahan yang diperlukan untuk mencapai tujuan.
- e. *Machines*, yaitu mesin atau alat yang diperlukan atau digunakan untuk mencapai tujuan.
- f. *Market*, yaitu pasar untuk menjual barang dan jasa yang dihasilkan.

Setiap unsur manajemen ini berkembang menjadi bidang manajemen yang memperlajari lebih mendalam perannya dalam mencapai tujuan yang diinginkan.

Menurut Hasibuan (2006:20-21), bidang-bidang manajemen antara lain :

- 1) Manajemen Sumber Daya Manusia (unsur *men*)
- 2) Manajemen Permodalan/pembelajaran (unsur *money*)
- 3) Manajemen Akuntansi Biaya (unsur *materials*)
- 4) Manajemen Produksi (unsur *machines*)
- 5) Manajemen Pemasaran (unsur *market*)

6) *Methods* adalah cara atau sistem yang digunakan dalam setiap bidang manajemen untuk meningkatkan daya guna hasil setiap unsur manajemen.

Seiring dengan meningkatnya teknologi dan ilmu pengetahuan, maka bidang-bidang manajemen sumber daya manusia tersebut akan semakin berkembang sesuai dengan kebutuhan hidup manusia yang semakin terpesialisasi dalam segala bidang.

2.4 Pengertian Pengembangan Sumber Daya Manusia

Pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu upaya yang dilakukan secara berkesinambungan untuk meningkatkan kualitas sumber daya manusia dalam arti yang luas, melalui pendidikan, pelatihan, serta pembinaan. Pengembangan ini bertujuan untuk meningkatkan kemampuan, keterampilan, pengetahuan, serta sikap pegawai agar mampu melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya secara optimal.

Dalam konteks penelitian ini, pengembangan sumber daya manusia juga diartikan sebagai salah satu cara efektif dalam menghadapi berbagai tantangan organisasi, seperti ketertinggalan kemampuan pegawai, perubahan lingkungan kerja, serta tuntutan peningkatan kualitas pelayanan. Oleh karena itu, pengembangan SDM menjadi sangat penting untuk menjaga dan mempertahankan tenaga kerja yang kompeten dan produktif.

Pengembangan sumber daya manusia tidak hanya berfokus pada peningkatan kemampuan teknis saja, tetapi juga mencakup peningkatan kemampuan teoritis, konseptual, serta moral pegawai. Hal ini dilakukan melalui berbagai program seperti pendidikan formal, pelatihan, serta pembinaan yang disesuaikan dengan kebutuhan organisasi dan perkembangan zaman.

Menurut Henry Simamora, pengembangan sumber daya manusia adalah proses menyiapkan individu untuk memikul tanggung jawab yang lebih tinggi dalam organisasi, yang berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual dan emosional agar dapat melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik.

Selanjutnya, menurut Soeprihanto, pengembangan merupakan suatu kegiatan untuk memperbaiki kemampuan karyawan melalui peningkatan pengetahuan, termasuk penguasaan teori dalam pengambilan keputusan guna menghadapi berbagai permasalahan kerja.

Selain itu, menurut Malayu S. P. Hasibuan, pengembangan adalah suatu usaha untuk meningkatkan kemampuan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan yang dilakukan secara sistematis dan terorganisir.

Berdasarkan beberapa pendapat para ahli tersebut, dapat disimpulkan bahwa pengembangan sumber daya manusia merupakan suatu proses yang terencana dan berkelanjutan untuk meningkatkan kualitas individu, baik dari aspek pengetahuan, keterampilan, maupun sikap, sehingga mampu memberikan kontribusi maksimal dalam pencapaian tujuan organisasi.

Dalam instansi pemerintah seperti Dinas Kesehatan Kabupaten Sumedang, pengembangan sumber daya manusia memiliki peranan yang sangat penting dalam meningkatkan kinerja pegawai. Hal ini dilakukan melalui penempatan pegawai sesuai dengan keahlian, pemberian kesempatan mengikuti pendidikan dan pelatihan (diklat), serta pembinaan yang berkelanjutan guna meningkatkan kualitas pelayanan kepada masyarakat

Dengan demikian, pengembangan sumber daya manusia dapat dikatakan sebagai investasi jangka panjang bagi organisasi, karena mampu meningkatkan kinerja pegawai, produktivitas kerja, serta kualitas pelayanan publik secara keseluruhan.

2.4.1 Ruang Lingkup Pengembangan SDM

Dalam kaitan bahasan tentang ruang lingkup pengembangan Sumber Daya Manusia, berikut ini dikemukakan beberapa pendapat dari para ahli di bidangnya. Tjiptoherijanto (2010) mengemukakan sebagai berikut: "*human resource development for government officer is started since the recruitment until the end of their service as government officer*". Berdasarkan uraian tersebut di atas, berikut ini dapat dikemukakan bahwa sebelum rekrutmen, ada tahap penyusunan formasi yang dasarnya adalah pemetaan jabatan yang menekankan dua sisi, yaitu berapa karyawan/pegawai dan tugas-tugasnya apa. Kalau suatu unit tidak ada kegiatan, tiap tahun tidak sama, maka dalam penyusunan formasi perlu adanya pemetaan jabatan. Pelaksanaan formasi selama ini didasarkan dari kegiatan unit yang ada, contohnya, unit pendidikan dan pelatihan. Apabila kebijakan pendidikan dan pelatihan tahun depan berkurang, maka jumlah pegawainya dapat dipindahkan ke tempat lain dan tidak memerlukan formasi lagi.

Sedarmayanti (2008: 167) mengemukakan berkaitan dengan ruang lingkup pengembangan SDM adalah sebagai berikut. Ditinjau dari masa pelaksanaannya, pelatihan sebagai bagian dari tugas pengembangan, dapat dibedakan menjadi tiga yaitu;

- 1) *pre service training* (pelatihan pra- tugas) adalah pelatihan yang diberikan kepada calon karyawan yang akan mulai bekerja, atau karyawan baru yang

bersifat pembekalan, agar mereka dapat melaksanakan tugas yang nantinya dibebankan kepada mereka.

- 2) *in service training* (pelatihan dalam tugas) adalah pelatihan dalam tugas yang dilakukan untuk karyawan yang sedang bertugas dalam organisasi dengan tujuan meningkatkan kemampuan dalam melaksanakan pekerjaan.
- 3) *post service training* (pelatihan purna/pasca tugas) adalah pelatihan yang dilaksanakan organisasi untuk membantu dan mempersiapkan karyawan dalam menghadapi pensiun, misalnya pelatihan wirausaha”.

Berdasarkan uraian tersebut, contoh pelatihan dalam tugas adalah seperti diketahui bahwa tuntutan perkembangan yang ada, mendesak perusahaan atau organisasi untuk menggunakan metode kerja baru serta pelayanan baru. Perubahan dari yang lama ke yang baru seperti ini, tidak boleh tidak harus dilaksanakan, agar organisasi dapat berkesinambungan dalam masyarakat.

Agar semua perubahan itu dapat berjalan dengan baik dalam organisasi tanpa menimbulkan gejolak, maka SDM yang terlibat dalam melaksanakan perubahan tersebut perlu pula diubah dalam arti ditingkatkan pengetahuannya, kemampu dan keterampilannya, sehingga mereka dapat menyesuaikan diri dengan program penyesuaian itu sendiri.

2.4.2 Tujuan Pengembangan Sumber Daya Manusia

Tujuan pengembangan sumber daya manusia, berkaitan dengan tujuan organisasi, maka program-program yang dirancangkan harus selalu berkaitan erat dengan berbagai perubahan yang melingkupi organisasi, termasuk kemungkinan adanya perubahan-perubahan dalam hal pekerjaan serta yang lebih penting

berkaitan erat dengan rencana strategis organisasi sehingga sumber daya manusia yang ada dapat dimanfaatkan secara efektif dan efisien. Tujuan pengembangan sumber daya manusia adalah untuk meningkatkan kualitas kerja, keterampilan, produktivitas kerja dan pengetahuan dari karyawan sesuai dengan keinginan perusahaan.

Menurut Minor (2009:15-16) mengemukakan bahwa pengembangan memberikan banyak manfaat bagi sejumlah pihak adalah sebagai berikut :

- a. Bagi karyawan, pengembangan bisa :
 - 1) membantu pekerja berkembang
 - 2) memelihara keahlian tetap mutakhir
 - 3) meningkatkan keterlibatan dalam pengambilan keputusan dan pengelolaan
 - 4) memberi karyawan dikenal publik dan akses kepada informasi
- b. Bagi manajer/pimpinan tim, pengembangan
 - 1) mendukung tanggung jawab kepemimpinan bersama
 - 2) memberi kepuasan karyawan berkembang
 - 3) meningkatkan reputasi pengembangan karyawan
 - 4) memberi lebih banyak kesempatan untuk delegasi
 - 5) membebaskan waktu untuk mengejar visi, pengembangan tim dan pengakuan terhadap karyawan.

Dalam era globalisasi saat sekarang ini pengembangan sumber daya manusia tidak saja penting dilakukan untuk mewujudkan suatu organisasi yang dimiliki jerangka kuat dan mampu menghadapi semua tantangan dan persaingan yang tidak dapat dihindari. Namun pengembangan sumber daya manusia penting dilakukan dengan sejumlah pertimbangan, yaitu :

- a. Penggunaan ilmu pengetahuan dan teknologi dalam organisasi semakin beragam dan beraneka pilihannya, sehingga mau tidak mau atau mampu tidak mampu organisasi harus mengambil alternatif pilihan untuk mengembangkan sumber daya manusia agar dapat menguasai dan menerapkan ilmu pengetahuan dan teknologi tersebut kedalam organisasi.
- b. Untuk mewujudkan efektivitas organisasi, kemampuan yang baik dari sumber daya manusia adalah syarat mutlak sehingga untuk meningkatkan kemampuannya, sumber daya manusia harus dikembangkan sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Untuk itu sumber daya manusia yang ada di dalam organisasi harus dikembangkan agar dapat memberikan peran yang maksimal dengan tujuan organisasi. Sehingga setiap pegawai yang ada dapat memaksimalkan kinerjanya. Karena dalam hal ini yang dapat ditingkatkan ataupun dikembangkan kinerjanya adalah pegawai.

2.4.3 Dimensi Pengembangan Sumber Daya Manusia

Menurut Siagian (2015:185) terdapat lima tahapan atau lima langkahlangkah dalam pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia agar manfaatnya dapat dipetik semaksimal mungkin, yaitu:

1. Penentuan kebutuhan penentuan kebutuhan merupakan anggaran yang harus disediakan untuk membiayai kegiatan pelatihan dan pengembangan merupakan beban organisasi. Penyediaan anggaran tersebut hanya diselenggarakan apabila kebutuhan memang ada. Penentuan kebutuhan mutlak perlu didasarkan pada analisis yang tepat. Analisis kebutuhan itu harus mampu

mendiagnosa paling sedikit dua hal yaitu, masalah-masalah yang dihadapi sekarang dan berbagai tantangan yang baru yang diperkirakan akan timbul dimasa depan.

2. Penentuan sasaran berdasarkan analisis akan pelatihan dan pengembangan, berbagai sasaran ditetapkan. Sasaran yang ingin dicapai itu dapat bersifat teknikal akan tetapi dapat pula menyangkut keperilaku atau mungkin keduanya. Berbagai sasaran tersebut harus dinyatakan sejelas-jleasnya dan sekongkret mungkin bagi para pelatih maupun bagi peserta. Bagi penyelenggara pelatih dan pengembangan gunanya mengetahui sasaran tersebut ialah :
 - a. Sebagai tolak ukur kelak untuk menentukan berhasil tidaknya program pelatihan dan pengembangan.
 - b. Sebagai bahan dalam usaha menentukan langkah selanjutnya seperti isi program dan metode pelatihan yang akan digunakan. Bagi para peserta manfaatnya terlihat pada persiapan dan usaha apa yang mereka lakukan agar memperoleh manfaat yang sebesar-besarnya dari pelatihan dan pengembangan yang diikutinya.
3. Penentuan program telah dikemukakan bahwa bentuk dan sifat suatu program pelatihan dan pengembangan ditentukan oleh paling sedikit dua faktor, yaitu hasil analisis penentuan kebutuhan dan sasaran yang hendak dicapai, baik dalam arti teknikal maupun dalam bentuk keperilakuan yang hendak dicapai melalui suatu teknik yang dianggap paling tepat. Dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Salah satu sasaran

adalah mengajarkan keterampilan baru yang dimiliki oleh para pekerja dalam pelaksanaan tugas dengan baik.

4. Pelaksana program perlu ditekankan bahwa penyelenggara program pelatihan dan pengembangan sifatnya sangat situasional. Artinya, dengan penekanan pada kepentingan organisasi dan kebutuhan para peserta, penerapan prinsip-prinsip belajar yang telah dibahas dapat berbeda dalam akentuasi dan intensitasnya pada penggunaan teknik-teknik tertentu dalam proses belajar mengajar. Disamping itu, suatu teknik mengajar dapat berupa pelatihan dengan pengembangan bagi sekelompok peserta yang mengikuti program yang sama.
5. Penilaian program pelaksanaan suatu program pelatihan dan pengembangan dapat dikatakan berhasil apabila dalam diri para peserta pelatihan dan pengembangan tersebut terjadi suatu proses transformasi. Proses transformasi tersebut dapat dinyatakan berlangsung dengan baik apabila terjadi paling sedikit dua hal, yaitu:
 - a. Peningkatan kemampuan dalam melaksanakan tugas.
 - b. Perubahan perilaku yang tercermin pada sikap, disiplin dan etos kerja.

Penjelasan lebih lanjut mengenai indikator Pengembangan Sumber Daya Manusia yang dikemukakan oleh Siagian (2015:185) terdapat beberapa fenomena yang dapat dikategorikan sebagai pemicu munculnya kebutuhan pelatihan dan pengembangan, sebagai berikut:

1. Penentuan Kebutuhan
 - a. Ketersediaan anggaran, merupakan salah satu faktor yang sangat mempengaruhi dan sangat menentukan dalam penyelenggaraan

pengembangan dan kemampuan aparatur dalam mengelola anggaran yang stabil dan peralatan yang lengkap.

- b. Masalah yang dihadapi sekarang, merupakan tantangan yang dihadapi memerlukan perhatian dan pengembangan apabila terjadi perubahan strategi organisasi.

2. Penentuan Sasaran

- a. Menyangkut perilaku, salah satu faktor yang dapat mempengaruhi yakni bagaimana perilaku sumber daya manusia itu sendiri, apabila memiliki perilaku berorganisasi yang baik tentu tujuan organisasi akan mudah dicapai.

3. Penentuan Program

- a. Kepentingan bagi organisasi, dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Salah satu sasaran yang ingin dicapai adalah mengajarkan keterampilan baru.
- b. Kepentingan bagi para pegawai, dalam program pelatihan dan pengembangan harus jelas diketahui apa yang ingin dicapai. Bukan hanya mengikuti pelatihan dan pengembangan, akan tetapi juga melaksanakan tugas yang dipercayakan kepadanya.

4. Pelaksanaan Program

- a. Materi program, dalam program pelatihan atau pembinaan Pengembangan Sumber Daya Manusia yang disampaikan atau diberikan kepada para peserta tentunya harus sesuai dengan apa yang dibutuhkan.
- b. Tersedianya fasilitas, faktor yang menunjang bagi keberhasilan program pelatihan dan pengembangan adalah dukungan fasilitas.

- c. Kemampuan pelatih, kemampuan pelatih dalam hal penyampaian materi juga harus sesuai kriteria, materi yang digunakan akan dapat tersampaikan dengan baik sehingga pelatihan dan pengembangan akan tercapai.
5. Penilaian Program
 - a. Peningkatan kemampuan, untuk mengetahui berhasil tidaknya suatu program pengembangan sumber daya manusia, maka diperlukan penilaian setelah kegiatan tersebut selesai.
 - b. Perubahan perilaku, perubahan perilaku juga dapat dijadikan sebagai tolak ukur keberhasilan program pelatihan dan pengembangan.

2.5 Pengertian Kinerja

Kinerja atau yang sering disebut dengan *job performance*, merujuk pada tingkat pencapaian seorang karyawan dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Kinerja ini merupakan hasil nyata dari kemampuan dan potensi yang dimiliki oleh karyawan tersebut. Sebagai indikator dari keberhasilan kinerja, kinerja menggambarkan sejauh mana seseorang mampu mengerjakan pekerjaan dengan efektif dan efisien. Kinerja yang baik dari karyawan memiliki dampak langsung terhadap kemajuan dan kesuksesan suatu organisasi. Semakin tinggi kinerja karyawan, semakin besar kontribusinya terhadap pencapaian tujuan dan keberhasilan organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, evaluasi dan pengembangan kinerja karyawan menjadi hal yang sangat penting bagi setiap organisasi untuk menciptakan lingkungan kerja yang produktif dan berkinerja tinggi.

Adapun pengertian kinerja lainnya yang dikemukakan oleh beberapa ahli diantaranya adalah sebagai berikut:

Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2020:9) yang dimaksud dengan kinerja adalah kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai oleh individu, baik dari segi kualitas maupun kuantitas, dalam jangka waktu tertentu saat melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Menurut Lijian Polak Sinambela (2019:5) Kinerja adalah sejauh mana individu mampu menerapkan keahlian tertentu dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Kinerja digunakan untuk mengukur sejauh mana kemampuan seseorang dalam menyelesaikan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya. Sedangkan menurut Benardin dan Russel (dalam Priansa,2020:270) mengemukakan bahwa kinerja merujuk pada hasil yang dihasilkan dari tugas atau kegiatan pekerjaan tertentu dalam jangka waktu tertentu. Hasil kerja tersebut merupakan wujud dari kemampuan, keterampilan, dan motivasi yang dimiliki serta dicapai oleh individu. Menurut Darmawan (2020:3) pengertian kinerja adalah *“Job Performance is the achievement of employee work after or during completing tasks and responsibilities through effort and adjusted to what has been set by the company for the achievement of objectives.”* Yang diartikan “kinerja adalah pencapaian hasil kerja karyawan setelah atau selama menyelesaikan tugas dan tanggung jawab melalui usaha yang disesuaikan dengan aturan yang telah ditetapkan oleh organisasi demi tercapainya tujuan yang telah ditetapkan.”

Adapun pengertian kinerja tenaga keperawatan yang disampaikan Suriana (dalam Hidayat dan Uliyah,2019:4) yaitu:

“Kinerja tenaga keperawatan adalah hasil kerja yang dicapai oleh perawat dalam melaksanakan tugas-tugas asuhan keperawatan sehingga menghasilkan output yang baik kepada klien dalam kurun waktu tertentu. Kinerja tenaga keperawatan

yang baik ditandai dengan tingginya tingkat kepuasan dan zero complain dari klien.” Sedangkan Melisa (dalam Adnyaswari dan Adnyani, 2019:2277) menyatakan bahwa “Kinerja tenaga keperawatan adalah hasil kerja perawat yang dapat dirasakan langsung oleh pasien atau klien. Jika kinerja perawat tidak optimal, hal ini dapat berdampak negatif dan menyebabkan penurunan kualitas pelayanan kesehatan.”

Berdasarkan pengertian-pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa kinerja merupakan hasil yang dicapai melalui serangkaian kegiatan dalam melaksanakan suatu pekerjaan dalam periode waktu tertentu, yang dilakukan oleh individu sesuai dengan tugas dan tanggungjawab yang diberikan kepadanya. Kinerja tenaga keperawatan, secara khusus, adalah hasil yang dicapai oleh perawat melalui pemberian asuhan keperawatan kepada pasien atau klien. Hasil tersebut dapat terlihat dari tingkat kepuasan klien serta minimnya keluhan atau komplain yang disampaikan oleh klien terkait pelayanan yang diberikan.

2.5.1 Faktor-Faktor yang mempengaruhi kinerja

Menurut Kasmir (dalam Jufrizen, 2021:12) berikut beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja antara lain:

1. Kemampuan dan keterampilan yang dimiliki oleh seorang karyawan akan mempengaruhi kinerjanya. Semakin tinggi tingkat kemampuan dan keterampilan yang dimiliki, semakin lancar pekerjaan tersebut berjalan dan sesuai dengan sasaran yang ditentukan. Sebaliknya, kemampuan dan keterampilan yang rendah akan berdampak pada kinerja yang kurang optimal dan menghalangi tercapainya tujuan.

2. Pengetahuan dengan menguasai berbagai pengetahuan yang berkaitan dengan pekerjaan yang sedang dilaksanakan maka karyawan akan lebih mudah dalam menyelesaikan pekerjaan.
3. Rancangan kerja dapat membantu karyawan dalam menyelesaikan tugas dengan lebih mudah dan menghasilkan kinerja yang optimal. Dengan adanya rancangan kerja, karyawan dapat menyelesaikan pekerjaan tepat waktu dan sesuai dengan target yang telah ditetapkan.
4. Kepribadian atau karakter seseorang berpengaruh terhadap kinerjanya. Individu yang memiliki kepribadian atau karakter yang baik cenderung dapat melaksanakan tugas dengan benar dan tanggung jawab, sehingga pekerjaan dapat diselesaikan dengan hasil yang memuaskan. Sebaliknya, individu dengan kepribadian atau karakter yang kurang baik sering kali dianggap kurang serius dan tidak bertanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaan, sehingga hasilnya tidak optimal.
5. Motivasi kerja merupakan dorongan internal yang mendorong individu untuk melakukan pekerjaan. Individu yang memiliki dorongan yang sangat kuat, baik dari dalam diri maupun dari faktor eksternal, akan termotivasi untuk menyelesaikan pekerjaan dengan baik dan mencapai kinerja yang optimal.

2.5.2 Tujuan Penilaian Kinerja Karyawan

Penilaian kinerja dilakukan untuk mengetahui tingkat kemampuan dan hasil kerja pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawab yang diberikan oleh organisasi. Melalui penilaian kinerja, organisasi dapat mengukur sejauh mana

pegawai mampu mencapai target kerja serta memberikan kontribusi terhadap pencapaian tujuan organisasi.

Menurut Kasmir (2016:196-199), tujuan penilaian kinerja pada dasarnya meliputi:

- 1) Penilaian kinerja akan membantu sebuah tujuan perencanaan karir yang berguna bagi karyawan. Dapat meningkatkan kualitas kerja karyawan, karena manajemen dapat mengetahui dimana kelebihan dan kekurangan karyawan sehingga dapat dilakukan perbaikan.
- 2) Dapat membantu manajemen dalam memutuskan penempatan karyawan.
- 3) Dapat mengetahui jenis dan kebutuhan pelatihan dan pengembangan bagi karyawan.
- 4) Dapat digunakan untuk menyesuaikan kompensasi bagi karyawan yang kinerjanya meningkat.
- 5) Dapat menyimpan data base kompensasi karyawan yang dimiliki perusahaan.
- 6) Dapat memberikan rasa keadilan bagi karyawan.
- 7) Menjadi alat komunikasi yang efektif antara atasan dan bawahan, hal ini dilakukan melalui umpan balik atas penilaian kinerja.
- 8) Akan membentuk budaya kerja yang menghargai kualitas kerja.
- 9) Akan menjadi dasar penerapan sanksi jika ada karyawan tidak memenuhi kualitas kerja yang diharapkan.

2.5.3 Dimensi dan Indikator Kinerja Karyawan

Untuk mengukur variabel penelitian, ada dimensi dan indikator yang digunakan untuk mengukur kinerja karyawan. Menurut Jhon Miner dalam Hendra

60 dan Anuar (2023:201) dibagi kedalam 5 (lima) dimensi dan sepuluh indikator kinerja karyawan sebagai berikut:

1. Kuantitas kerja mengacu pada hasil yang dicapai dari segi output atau hasil tugas-tugas rutin dan kecepatan dalam menyelesaikan tugas tersebut. Dimensi kuantitas kerja diukur dengan dua indikator, yaitu;
 - a. Kecepatan Bekerja.
 - b. Kemampuan Bekerja.
2. Kualitas Kerja mencerminkan hasil yang dicapai dari segi ketepatan, ketelitian, dan keterampilan. Kualitas yang baik dapat mengurangi tingkat kesalahan dalam menyelesaikan pekerjaannya. Dimensi kualitas kerja diukur dengan tiga indikator yaitu:
 - a. Keterampilan.
 - b. ketelitian.
 - c. Hasil kerja.
3. Kerja Sama mengacu pada kemampuan pegawai untuk berpartisipasi dan bekerja sama dengan orang lain dalam menyelesaikan tugas. Diukur dengan dua indikator yaitu:
 - a) Jalinan kerja sama.
 - b) Kekompakan.
4. Tanggung Jawab kemampuan seseorang karyawan untuk menerima dan melaksanakan pekerjaan dengan baik. Diukur dengan dua indikator, yaitu:
 - a) Hasil kerja.
 - b) Mengambil keputusan.
5. Inisiatif adalah kemampuan karyawan untuk bekerja dan membuat keputusan

yang baik tanpa memerlukan pengarahan. Dimensi inisiatif diukur dengan satu indikator yaitu: Kemampuan.

2.6 Peneliti Terdahulu

Penelitian terdahulu digunakan sebagai acuan dalam penyusunan penelitian dari berbagai peneliti sebelumnya dan bertujuan untuk mengetahui hasil yang telah dilakukan oleh peneliti terdahulu juga sebagai perbandingan dan gambaran yang dapat mendukung kegiatan penelitian. Fokus penelitian terdahulu yang digunakan sebagai acuan penelitian ini adalah yang berkaitan dengan Kejenuhan kerja, motivasi kerja, kinerja. Tabel berikut menyajikan ringkasan dari penelitian-penelitian terdahulu, mencakup judul penelitian, nama peneliti, sumber, dan tahun terbit, temuan utama, serta kesamaan dan perbedaan, antara peneliti peneliti tersebut dengan penelitian yang sedang dilaksanakan:

Tabel 2. 1 Hasil Peneliti Terdahulu

No	Nama Peneliti dan Judul Peneliti	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
1	Indha Enggal rahayu (2021) Analisis Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kualitas Kerja Karyawan Insitut Agama Islam Ponorogo Negeri	1.Menggunakan metode kualitatif 2.Kajian penelitian yang sama mengenai pengembangan sumber daya manusia	1.Lokus penelitian 2.Tahun Penelitian	Pengembangan sumber daya manusia berkaitan dengan peningkatan kemampuan intelektual untuk melaksanakan pekerjaan lebih baik.
2	Nugroho Mardi W (2021) Pengembangan Sumber Daya Manusia Dalam Upaya Peningkatan Kinerja Pegawai Di Dinas Pendidikan Kabupaten Bojonegoro	1.menggunakan metode kulitatif 2.kajian penelitian yang sama yaitu mengenai pengembangan sumber daya manusia	1.lokus penelitian 2.Tahun penelitian	Pengembangan SDM untuk meningkatkan kinerja pegawai penting dilakukan lewat rapat dan studi kasus. Di Dinas Pendidikan Bojonegoro.
3	Fikri Haris (2022) Pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan Kabupaten Soppeng	Fokus pengembangan SDM dan peningkatan kinerja pegawai	Lokasi berbeda (Soppeng); metode regresi linear	Pengembangan SDM berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja pegawai

No	Nama Peneliti dan Judul Peneliti	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
4	MA Almusdaryah 2 Cimahi (2025) Implementasi program pengembangan SDM pada tenaga pendidik	Pengembangan SDM berdampak pada peningkatan kinerja	Fokus pelatihan & metode pengajaran berbasis teknologi	Pelatihan berdampak positif pada kinerja tenaga pendidik, metode kreatif & penggunaan teknologi
5	M Mursiti (2021) Strategi pengembangan SDM dengan pendekatan dialog sosial	Strategi peningkatan kualitas pegawai	Pendekatan dialog sosial	Strategi meningkatkan keterampilan & hubungan sosial efektif
6	TA Rista (2025) Pengaruh kepemimpinan, budaya organisasi, motivasi terhadap kinerja pegawai Dinas Pendidikan	Fokus kinerja pegawai di dinas pendidikan	Penambahan variabel kepemimpinan dan budaya organisasi	Gaya kepemimpinan, budaya, dan motivasi berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai
7	SN Pradesi (2024) Pengaruh pelatihan dan kompetensi terhadap kinerja pegawai	Pelatihan sebagai strategi pengembangan SDM	Penekanan pada kompetensi	Pelatihan dan kompetensi berpengaruh signifikan pada kinerja pegawai
8	AMZ Nasution (2024) Pengaruh disiplin kerja dan kepemimpinan terhadap kinerja pegawai	Pengembangan SDM dan kinerja pegawai	Fokus disiplin kerja dan kepemimpinan	Kinerja pegawai dipengaruhi oleh disiplin kerja dan kepemimpinan
9	Peneliti dari Jurnal RIGGS (2024) Pengembangan SDM untuk memperkuat mutu kinerja pegawai	Pengembangan SDM meningkatkan mutu kinerja pegawai	Pendekatan mutu kinerja pegawai	Pengembangan SDM memperkuat mutu kinerja pegawai secara signifikan
10	Jurnal Riset Ilmiah (2025) Pengaruh pengembangan SDM terhadap kinerja pegawai	Pengembangan SDM berdampak pada kinerja pegawai	Fokus pada Dinas Pendidikan secara umum	Pengembangan SDM berpengaruh positif serta signifikan untuk meningkatkan kinerja pegawai
11	Peneliti dari Jurnal Dharmawangsa (2024) Pengaruh kepemimpinan dan disiplin kerja pada kinerja pegawai Dinas Pendidikan	Kinerja pegawai dipengaruhi oleh pengembangan SDM	Fokus pada variabel kepemimpinan dan disiplin kerja	Kepemimpinan dan disiplin bekerja berkontribusi positif signifikan pada kinerja pegawai
12	E-Journal IAIFA (2023) Rencana pengembangan SDM pada institusi pendidikan	Pengembangan SDM penting untuk peningkatan kinerja	Fokus pada perencanaan pengembangan SDM	Perencanaan yang baik dapat meningkatkan kinerja institusi melalui SDM
13	Peneliti dari Atmosfer (2023) Pengembangan SDM dalam dunia pendidikan	SDM sebagai penentu utama kinerja pegawai	Pendekatan lebih luas dalam dunia pendidikan	Pengembangan SDM secara komprehensif berdampak

No	Nama Peneliti dan Judul Peneliti	Persamaan	Perbedaan	Hasil Penelitian
				signifikan pada kinerja pegawai
14	Jurnal Bisnis Mahasiswa (2023) Peran manajemen SDM dalam sistem pendidikan	Pengembangan dan manajemen SDM fokus utama	Pendekatan pada manajemen SDM dalam sistem pendidikan	Manajemen SDM berperan penting dalam meningkatkan efektivitas kinerja pegawai
15	Tatiya Khodyzah (2022) Pengembangan Sumber Daya Manusia Badan Usaha Milik Desa (BUMDES) Di Dinas Pemberdayaan Masyarakat dan Desa Kabupaten Sumedang Universitas Sebelas April Sumedang	1.Menggunakan metode kualitatif 2.Kajian penelitian yang sama yaitu mengenai pengembangan sumber daya manusia	1.lokus penelitian 2.Tahun penelitian	Anggaran untuk pengembangan SDM BUMDES di Kabupaten Sumedang melalui pelatihan dan pembinaan tersedia namun belum maksimal.

Sumber: Diolah oleh Peneliti 2025

Dari peneliti terdahulu diatas penulis dapat menyimpulkan bahwa penelitian mengenai pengembangan sumber daya manusia dalam hasil penelitiannya didapati berbagai permasalahan, upaya serta saran yang diberikan dalam mengatasi berbagai masalah atau hambatan-hambatan dari hasil penelitian terkait dengan pengembangan sumber daya manusia. pengembangan sumber daya manusia melalui pembinaan dan pelatihan sangat bermanfaat untuk meningkatkan nilai-nilai produktivitas dalam menghasilkan kerja yang baik.

Adapun dari hasil peneliti terdahulu tersebut dapat disimpulkan bahwa peneliti mendapat hal baru dalam variabel pengembangan sumber daya manusia yang akan menjadikan sebagai proses pengumpulan data dan pengolahan data, selanjutnya akan ditarik kesimpulan.

2.7 Paradigma Penelitian

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan kegiatan yang harus dilaksanakan organisasi, agar pengetahuan (*knowledge*), kemampuan (*ability*), dan

keterampilan (*skill*) mereka sesuai dengan tuntutan pekerjaan yang mereka lakukan. Dengan kegiatan pengembangan ini, maka diharapkan dapat memperbaiki dan mengatasi kekurangan dalam melaksanakan pekerjaan dengan lebih baik, sesuai dengan dengan perkembangan ilmu teknologi yang digunakan oleh organisasi.

Dengan demikian, Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan cara efektif untuk menghadapi tantangan-tantangan, termasuk ketertinggalan Sumber Daya Manusia serta keragaman SDM yang ada di organisasi, perubahan teknik kegiatan yang disepakati dan perputaran Sumber Daya Manusia, dalam menghadapi tantangan diatas, Unit Kepegawaian/personalia dapat memelihara para Sumber Daya Manusia yang efektif dengan program Pengembangan Sumber Daya Manusia.

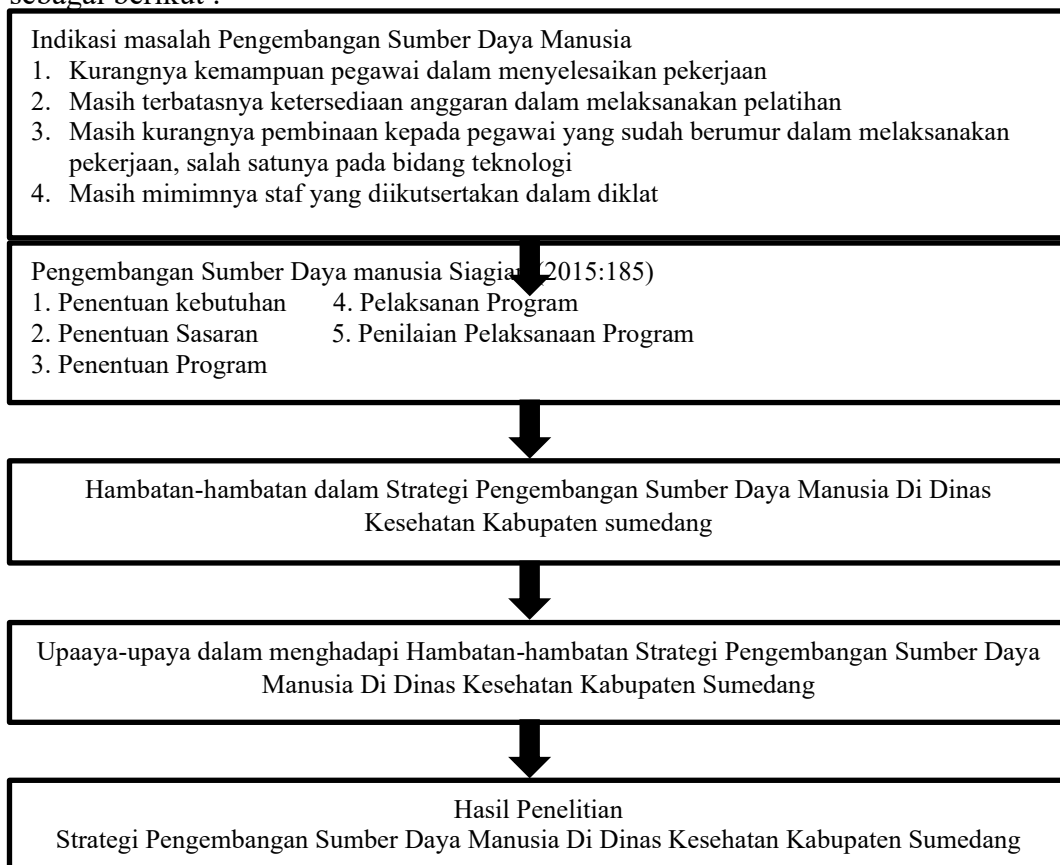
Pengembangan sumber daya manusia sebenarnya dapat dilihat dari dua aspek, yaitu kuantitas dan kualitas. Kuantitas menyangkut jumlah sumber daya manusia sedangkan kualitas erat kaitannya dengan mutu sumber daya manusia yang menyangkut kemampuan, baik fisik maupun non fisik. Dengan ini diharapkan dapat meningkatkan kualitas pengembangan sumber daya manusia, sehingga dapat terwujudnya pengembangan sumber daya manusia dengan baik, untuk permasalahan terkait dengan pengembangan sumber daya manusia di dinas pendidikan, faktor penghambat maupun upaya mengatasi hambatan maka peneliti melakukan penelitian lebih dalam melalui observasi awal.

Hal tersebut sesuai dengan kriteria atau ukuran-ukuran pengembangan sumber daya manusia menurut siagian (2015:185) yaitu:

1. Penentuan Kebutuhan
2. Penentuan Sasaran
3. Penentuan Program
4. Pelaksanaan Program
5. Penilaian Pelaksanaan Program

Dengan melihat kelima aspek tersebut, maka pengembangan sumber daya manusia dapat terwujud, manakala pengembangan sumber daya manusia dapat dilaksanakan secara baik.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti membuat model paradigma penelitian sebagai berikut :



Gambar 2. 1 Paradigma Penelitian

Sumber: Diolah oleh Peneliti 2025

2.8 Proposisi Penelitian

Proposisi adalah dugaan sementara dari sebuah penelitian terhadap fenomena yang terjadi. Berdasarkan kerangka berpikir tersebut, maka proposisi penelitian adalah sebagai berikut:

1. Semakin baik pengembangan sumber daya manusia, semakin tinggi kinerja pegawai
2. Pengembangan sumber daya manusia bertujuan untuk meningkatkan kompetensi pegawai agar kinerja organisasi menjadi lebih efektif.
3. Kendala dalam pengembangan sumber daya manusia menyebabkan peningkatan kinerja pegawai belum optimal.
4. Strategi pengembangan sumber daya manusia yang tepat akan berdampak positif pada peningkatan kinerja pegawai