

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Konsep Manajemen Sumber Daya Manusia

Manusia merupakan salah satu sumber daya yang penting dalam sebuah organisasi. Mello (2002) dalam bukunya yang berjudul *Human Resources Management* mengatakan bahwa manusia merupakan faktor atau asset yang paling penting dalam suatu organisasi. *Human resources* dapat menjadi *competitive advantage* dalam menghadapi persaingan global saat ini. Oleh karenanya, kebijakan dan strategi sumber daya manusia yang baik diperlukan untuk meningkatkan kinerja karyawan yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Sumber daya manusia saat ini semakin berperan dalam menentukan kesuksesan suatu organisasi. Banyak organisasi menyadari bahwa sumber daya manusia yang kompeten dapat memberikan keunggulan dalam bersaing. Oleh karena itu, sumber daya manusia merupakan salah satu unsur yang paling menentukan bagi sebuah organisasi. Manajemen sumber daya

manusia (MSDM) berhunguna dengan sistem rancangan formal dalam suatu organisasi untuk menentukan efektivitas dan efisiensi untuk mewujudkan sasaran suatu organisasi. Bahwa “sumber daya manusia harus didefinisikan bukan dengan apa yang sumber daya manusia lakukan, tetapi apa yang sumber daya manusia hasilkan.”

Manajemen sumber daya manusia sangat berperan dalam meningkatkan keyakinan sebuah organisasi untuk bersaing dengan organisasi lainnya sehingga kemampuan organisasi sangat ditentukan oleh peranan seorang pemimpin dalam menata sumber daya manusia yang ada, seorang pemimpin yang kreatif, inovatif dapat mempermudah suatu organisasi dalam mencapai tujuannya. Hal ini sesuai dengan pendapat Rahmawati (2008) bahwa sikap seorang pegawai merupakan hasil pembentukan kebijakan dan praktik lingkungan manajemen sehingga peran utama spesialis sumber daya manusia adalah membantu organisasi memenuhi misi, visi tujuan dan strategi organisasi.

Sedangkan menurut Mello (2002) dalam bukunya *Strategic Human Resource Management* “*human resource planning, the organization considers the implications of its future plans on the nature the types of individuals it will need to employ and the necessary skill and training they’ll require*”. (perencanaan sumber daya manusia, organisasi mempertimbangkan implikasi dari rencana masa depan pada sifat jenis individu akan membutuhkan tenaga dan keterampilan dan pelatihan yang diperlukan sesuai dengan kebutuhan mereka). Sedangkan menurut Tjahjono (2015) faktor-faktor yang mempengaruhi manajemen Sumber Daya Manusia di pasar global adalah: budaya, modal pendidikan sumber daya manusia, sistem hukum dan politik serta sistem ekonomi.

1. Budaya

Budaya didefinisikan sebagai serangkaian asumsi penting yang dimiliki oleh anggota komunitas bersama, budaya seringkali merupakan penyusun undang-undang benar dan salah yang didefinisikan oleh budaya. Budaya juga mempengaruhi modal sumber daya manusia karena budaya menentukan

bernilai/tidaknya pendidikan sehingga mempengaruhi anggotanya dalam meningkatkan modal sumber daya manusianya.

2. Pendidikan Modal Sumber Daya Manusia

Faktor lain yang dipertimbangkan adalah faktor modal sumber daya manusia di negara itu yaitu kemampuan produktif seseorang yang terdiri dari pengetahuan, skill dan pengalaman yang mempunyai nilai ekonomis.

3. Sistem Politik dan Hukum

Sistem politi dan hukum suatu negara sangat berpengaruh terhadap praktek-praktek manajemen sumber daya manusia seperti pelatihan, kompensasi, hubungan kerja dan lain-lain, hukum disebuah negara sering mencerminkan norma sosial yang berisi prilaku-prilaku yang dilegitimasi dalam lingkungan sosial yang bersangkutan.

4. Sistem Ekonomi

Sistem ekonomi suatu negara berpengaruh terhadap praktek-praktek manajemen sumber daya manusia dan memberikan

banyak insentif untuk mengembangkan modal sumber daya manusia.

Berdasarkan pendapat para ahli maka bagaimana penataan sumber daya manusia merupakan hal yang sangat penting bagi pimpinan suatu organisasi, maka jika sebaliknya seorang pimpinan tidak dapat menjalankan fungsi dalam penempatan pegawai maka tujuan organisasi akan sulit tercapai. Faktor yang sangat berpengaruh dalam organisasi yaitu orang-orang yang ada didalam organisasi itu sendiri, apapun bentuk dan tujuan organisasi tersebut.

Manajemen sumber daya manusia berarti mengurus sumber daya manusia berdasarkan tujuan organisasi itu didirikan, agar tujuan organisasi tercapai dengan optimal. Sehingga manajemen sumber daya manusia menjadi bagian dari ilmu manajemen (*manajement science*) yang mengacu pada fungsi manajemen dalam melaksanakan proses perencanaan, pengorganisasian, menyusun pegawai, memimpin dan mengendalikan.

Menurut Mello (2002) ada 5 tujuan dari *Human Resource Planning*.

1. Mencegah kelebihan pegawai dan kekurangan pegawai;
2. Pastikan organisasi memiliki karyawan yang tepat dengan keterampilan yang tepat di tempat yang tepat pada saat yang tepat;
3. Pastikan organisasi responsif terhadap perubahan lingkungan;
4. Memberikan arahan dan koherensi untuk semua kegiatan dan sistem sumber daya manusia;
5. Menyatukan perspektif manajer lini dan staf.

B. Penempatan Pegawai

Menurut Siagian (2003) bahwa menurut teori manajemen sumber daya manusia yang dimaksud dengan penempatan adalah penugasan seseorang untuk menduduki jabatan, menyelenggarakan fungsi dan menjalankan aktifitas tertentu. Sedangkan menurut Mathis & Jackson (2006) penempatan pegawai merupakan proses pengisian jabatan atau penugasan kembali pegawai pada tugas/jabatan baru atau jabatan yang berbeda.

Penempatan pegawai tidak selalu berarti penempatan pegawai baru tetapi bisa pula sebagai promosi, transfer dan

mutasi. Hal ini sesuai dengan pendapat Siagian (2003) bahwa dalam manajemen sumber daya manusia yang mutakhir menekankan tentang penempatan tidak hanya berlaku bagi pegawai baru akan tetapi berlaku juga bagi para pegawai lama yang mengalami alih tugas dan mutasi. Menurut Suwatno (2011). ”Penempatan pegawai adalah untuk menempatkan pegawai sebagai unsur pelaksana pekerjaan pada posisi yang sesuai dengan kemampuan, kecakapan dan keahliannya”.

Dalam penempatan pegawai ada beberapa persyaratan yang harus diperhatikan agar tujuan organisasi dapat tercapai secara optimal, yaitu: latar belakang pendidikan, pendidikan merupakan modal awal bagi pegawai dalam melaksanakan tugas yang diberikan oleh organisasi. Tingkat kesehatan fisik, dalam melaksanakan tugasnya seorang pegawai harus memiliki fisik yang sehat dan mental yang kuat, sehingga seorang pimpinan dalam menentukan penempatan pegawai disesuaikan dengan kondisi kesehatannya. Selanjutnya hal yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai adalah pengalaman kerja, hal ini perusahaan dapat memilih seorang pegawai berdasarkan

pengalaman yang dimilikinya sehingga tidak perlu memberikan pembekalan yang berlebihan dibandingkan dengan pegawai yang belum berpengalaman dalam bidang yang akan dibebankan.

Persyaratan di atas merupakan upaya dalam penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan, minat dan bakat yang dimiliki oleh pegawai, namun hal tersebut tentu saja harus didasarkan pada syarat-syarat dan uraian tugas bahwa seseorang dapat menduduki jabatan tersebut sesuai dengan aturan yang ditetapkan oleh organisasi, sehingga tidak ada sesuatu yang dilanggar dan semua tujuan organisasi dapat tercapai sesuai dengan perencanaan yang telah ditentukan sebelumnya. Prinsip penempatan pegawai ini harus diketahui oleh seluruh pegawai yang ada sehingga sistem kompetisi dalam menduduki jabatan akan berjalan secara objektif, dengan sistem penempatan pegawai sesuai dengan kemampuan yang dimiliki maka pegawai akan menikmati pekerjaan ditempat yang tepat sehingga dapat memotivasi mereka untuk bekerja demi organisasi.

Pendapat-pendapat di atas menegaskan bahwa penempatan pegawai tidak sekedar menempatkan saja, melainkan harus mencocokkan dan membandingkan kualifikasi yang dimiliki pegawai dengan kebutuhan dan persyaratan dari suatu jabatan atau pekerjaan, sehingga *the right man on the right job* tercapai.

1. Kriteria Penempatan Pegawai

Penempatan seseorang dalam suatu jabatan harus sesuai dengan kompetensi yang dimiliki oleh pegawai, sesuai yang dimaksud disini tentu saja kesesuaian antara kemampuan, keterampilan, pengetahuan oleh seorang pegawai dengan pekerjaan yang diberikan, hal ini sesuai dengan yang dikemukakan oleh Schuler dan Jackson (2007) tentang faktor-faktor yang harus diperhatikan dalam penempatan pegawai, yaitu:

a. Pengetahuan

Yang dimaksud dengan pengetahuan yaitu segala sesuatu yang diketahui tentang suatu objek tertentu yang merupakan satu kesatuan terorganisir terdiri dari fakta dan kenyataan sesuai

dengan pendidikan yang pernah diperoleh pada saat belajar, hal ini sesuai dengan pendapat Russel (2000) yang menyatakan bahwa pengetahuan merupakan satu kesatuan yang terorganisir yang terdiri dari fakta dan prosedur yang diterapkan langsung dengan kinerja.

Pengetahuan dapat diperoleh dari bangku sekolah, pelatihan yang pernah diikuti oleh seseorang atau pengetahuan yang diperoleh dari membaca buku referensi yang berkaitan dengan pekerjaannya

b. Keterampilan

Kata trampil menjadi dasar dari keterampilan yang berarti mampudan cekatan dalam menyelesaikan pekerjaan dan tugas yang dibebankan, keterampilan ini diperoleh dari pelatihan-pelatihan yang pernah diikuti, sehingga dari pelatihan tersebut seorang pegawai akan trampil dalam melaksanakan tugas dan selesai tepat pada waktu yang ditentukan.

Menurut Mello (2002) *training involves employees acquiring knowledge and learning skill that they will be able to use immediattely; employee development involves learning that*

will aid the organization and employee later in employee's career. Employee training and development is increasingly becoming a major strategic issues for organization for several reasons. (pelatihan melibatkan karyawan memperoleh pengetahuan dan keterampilan belajar bahwa mereka akan dapat menggunakan segera, pengembangan karyawan melibatkan belajar yang akan membantu organisasi dan karyawan kemudian dalam karir karyawan. Pelatihan dan pengembangan karyawan adalah semakin menjadi isu strategis utama bagi organisasi karena beberapa alasan).

Sehingga dengan pelatihan yang diikuti akan berdampak meningkatnya keterampilan pegawai sehingga kemampuan dalam menyelesaikan pekerjaan akan meningkat, dengan demikian tidak perlu lagi dilakukan pengawasan karena hambatan yang diperoleh akan semakin kecil, keterampilan terdiri dari keterampilan fisik dan keterampilan non fisik, keterampilan fisik yang berkaitan dengan penyelesaian yang memerlukan fisik dalam pelaksanaanya seperti mengopreasionalkan komputer, sedangkan keterampilan non

fisik adalah keterampilan yang muncul dari diri sendiri yaitu verbal misalnya kemampuan untuk mempengaruhi orang lain untuk membantu penyelesaian pekerjaannya.

c. Kemampuan

Kemampuan berasal dari kata mampu yang berarti bisa, jadi kemampuan pegawai dalam melaksanakan tugas dan tanggung jawabnya tidak diragukan lagi, kemampuan pegawai dalam menyelesaikan pekerjaan sangat dibutuhkan oleh organisasi sehingga tujuan organisasi dapat cepat tercapai. Kemampuan dapat diperoleh dari pengetahuan, pengalaman kerja dan keterampilan kerja. Sehingga seorang pemimpin dalam menempatkan pegawai harusnya memperhatikan faktor kemampuan yang dimiliki oleh pegawai. Apabila seorang pemimpin tidak memperhatikan kemampuan seorang pegawai maka hal tersebut akan mengakibatkan sulit bagi pegawai tersebut untuk menyelesaikan pekerjaannya dan akan menghambat tercapainya tujuan organisasi yang telah ditentukan.

d. Kepribadian

Kepribadian yaitu cara seorang untuk berinteraksi dan berkreasi dengan individu lainya, pegawai akan melaksanakan pekerjaan sesuai dengan kepribadiannya masing-masing dengan cara seperti apa mereka dapat menyelesaikan pekerjaannya hal ini berasal dari diri pribadinya atau kebiasaan yang dilakukan oleh pegawai sejak dahulu, sehingga dari kepribadian inilah maka seorang pegawai akan dinilai apakah mampu menyelesaikan tugas yang diberikan dengan tepat dan cepat.

2. Faktor-faktor yang dipertimbangkan dalam penempatan pegawai

Penempatan pegawai menjadi hal yang sangat penting dalam sebuah organisasi, karena pekerjaan yang ada akan dillaksanakan oleh pegawai berdasarkan dimana mereka ditempatkan untuk itu ada beberapa faktor yang harus dipertimbangkan dalam penempatan pegawai. Winardi (2007) menjelaskan bahwa penempatan merupakan salah satu fungsi dari manajemen yang disebut *staffing*, pentingnya penempatan atau

staffing dalam proses manajemen berkaitan erat dengan usaha pencapaian tujuan organisasi.

Sedangkan menurut Siswanto (2005) dalam penempatan pegawai harus memperhatikan beberapa faktor berikut ini:

a. Prestasi Akademis

Prestasi akademis akan sangat berpengaruh dalam dalam pelaksanaan pekerjaan karena pada jenjang pendidikan yang pernah dikuti akan terlihat bagaimana potensi yang dimilikinya, sehingga prestasi akademis harus mendapatkan pertimbangan bagaimana ia akan mampu menyelesaikan tugasnya.

b. Pengalaman

Pengalaman pekerjaan sejenis yang pernah dikerjakan sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam penempatan pegawai tersebut, karena kemampuan seseorang juga dipengaruhi oleh pengalaman, selain itu pelatihan yang lebih singkat dari pada yang tidak memiliki pengalaman pada pekerjaan tersebut.

c. Kemampuan

Kemampuan pegawai merupakan kemampuan atau dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat dilihat oleh pegawai dalam melaksanakan pekerjaan yang dapat dilihat dari diklat teknis dan fungsional serta diklat manajerial.

d. Kesehatan Fisik dan Mental

Kesehatan fisik dan mental harus menjadi faktor penentuan dimana pegawai tersebut akan ditempatkan, karena dengan fisik yang sehat maka seseorang akan mampu mengerjakan pekerjaan sesuai dengan target yang ditetapkan oleh organisasi, namun sebaliknya jika kesehatan fisiknya tidak mampu akan menghambat pekerjaan yang dibebankan dan tujuan organisasi akan terhambat.

e. Status Perkawinan

Faktor ini juga berpengaruh terhadap penempatan pegawai terutama pegawai wanita yang telah berkeluarga

f. Usia

Penempatan pegawai perlu memperhatikan faktor usia, karena pekerjaan tidak hanya membutuhkan fisik namun juga

kemampuan untuk menjabarkan perintah, sehingga faktor usia ini berpengaruh dimana seorang pegawai akan ditempatkan.

Perlu disadari penempatan bukanlah masalah sederhana, sebab kesalahan penempatan akan dapat dirasakan akibatnya tidak saja pada unit kerja yang bersangkutan tetapi juga pada unit kerja yang lain, sehingga aktivitas organisasi akan terganggu tidak saja untuk saat ini tetapi juga pada masa yang akan datang.

2. Konsep Dasar Penempatan Pegawai

Konsep dasar dalam penempatan pegawai terbagi atas beberapa hal sebagai berikut :

a. Promosi

Promosi adalah apabila seseorang pegawai dipindahkan dari satu pekerjaan ke pekerjaan lain yang tanggung jawabnya lebih besar tingkatannya dalam hirarki jabatan lebih tinggi dan penghasilan juga lebih besar. Siagian (2003) Organisasi atau perusahaan biasanya menggunakan dua kriteria dalam promosi, yaitu prestasi kerja dan senioritas. Promosi yang didasarkan pada

prestasi kerja menggunakan hasil penilaian atas hasil kerja atau karya yang sangat baik dalam promosi atau jabatan sekarang. Sedangkan promosi yang didasarkan pada senioritas berarti bahwa pegawai yang paling berhak dipromosikan adalah yang masa kerjanya paling lama.

b. Mutasi

Mutasi adalah proses pemindahan pegawai pada fungsi yang berbeda namun tetap dalam satu posisi yang sama, dengan tujuan penyegaran atau menambah pengalaman pekerjaan sehingga ketika seorang pegawai menduduki jabatan yang lebih tinggi akan memahami ketugasan yang pernah dirasakan.

c. Demosi

Demosi adalah penurunan pegawai ke pekerjaan dengan tanggung jawab yang lebih rendah dan biasanya juga dengan tingkat gaji yang lebih rendah. Dilakukan dengan alasan prestasi kerja yang buruk dari pegawai atau perilaku yang tidak tepat. (Siswanto, 2005)

Ketiga hal di atas merupakan konsep penempatan yang dilakukan atas dasar kemampuan/keahlian dan prestasi dari tenaga kerja/pegawai itu sendiri. Dengan penerapan konsep penempatan diharapkan pegawai dapat ditempatkan sesuai *job description dan job specification* sehingga efisiensi dan efektivitas organisasi tercapai.

C. Kinerja

Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja pada periode tertentu yang dicapai oleh seseorang atau kelompok, sesuai dengan tugas tanggung jawab dari masing-masing anggota kelompok tersebut dalam rangka mencapai tujuan organisasi tersebut. Kinerja juga sering diartikan tingkat pencapaian prestasi kerja seseorang atau kelompok dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan target dan anggaran yang telah ditentukan sebelumnya. Sedangkan kinerja menurut Mahmudi (2005) kinerja adalah suatu konstruksi yang bersifat keseluruhan hasil kerja dan pengukurannya tergantung dari kompleksnya

faktor-faktor yang mempengaruhi tercapainya hasil kerja itu sendiri.

Sejalan dengan itu pemerintah telah menentukan bagaimana mengukur kinerja suatu organisasi pemerintah yang tertuang dalam Peraturan Menteri Pemberdayaan Aparatur Negara Nomor :09/M.PAN/5/2007 tentang Pedoman Umum Penetapan Indikator Kinerja Utama (IKU), yaitu pada pasal 1 yang menyebutkan bahwa kinerja instansi pemerintah adalah gambaran bagaimana tingkat pencapaian sasaran atau tujuan organisasi menghasilkan atau gagal dalam pelaksanaan kegaitan-kegiatan sesuai dengan program yang telah ditetapkan. Dan disana dijelaskan bahwa “indikator kinerja adalah alat ukur spesifik secara kualitatif dan/atau untuk masukan, proses, keluaran, hasil, manfaat, dan atau dampak yang menggambarkan tingkat capaian kinerja suatu program atau kegiatan. Sesuai dengan itu maka pemerintah menetapkan 6 (enam) indikator untuk mengukur kinerja instansi pemerintah, yaitu :

1. Masukan (*inputs*) yaitu jumlah SDM yang mengerjakan dan jumlah dana yang dibutuhkan
2. Proses (*process*) adalah bagaimana kegiatan tersebut dilaksanakan sesuai dengan aturan yang berlaku tanpa adanya penyimpangan.
3. Keluaran (*output*) yaitu jumlah sub kegiatan yang berhasil dilaksanakan berdasarkan ketepatan waktu yang telah ditentukan.
4. Hasil (*outcome*) adalah hasil yang diperoleh penerima manfaat dari kegiatan/program itu dilaksanakan.
5. Manfaat (*benefit*) ini adalah bagaimana masyarakat merasakan kepuasan dari program/kegiatan.
6. Dampak (*impact*) peningkatan pelayanan masyarakat dalam program/kegiatan yang telah dilaksanakan.

Berdasarkan uraian di atas bagaimana peranan sumber daya manusia dalam sebuah organisasi sangat berpengaruh dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan oleh organisasi itu sendiri, untuk itu faktor penempatan pegawai akan mempengaruhi dalam pelaksanaan pekerjaan untuk mencapai tujuan organisasi.

D. Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Kinerja merupakan satu kesatuan dari berbagai faktor yang mempengaruhinya, seperti pendapat Mahmudi (2005), yaitu:

1. Faktor individu, pengetahuan, keterampilan, kemauan, kepercayaan diri, motivasi komitmen.
2. Faktor kepemimpinan merupakan kemampuan dalam mendorong bawahan dan *stakeholder*
3. Faktor tim adalah faktor yang mempengaruhi rekan-rekan yang berada dalam tim tersebut
4. Faktor sistem adalah sistem kerja, infrastruktur dan proses dalam penyelesaian pekerjaan dan fasilitasi oleh organisasi
5. Faktor kontekstual atau situasional merupakan faktor dari dalam organisasi dimana terdapat perubahannya.

E. Penilaian Kinerja

Untuk mengetahui bagaimana target yang telah ditentukan telah dilaksanakan maka diperlukan adanya penilaian

terhadap kinerja untuk itu perlu adanya indikator yang dapat menentukan yaitu: kualitas pekerjaan, kuantitas, ketepatan waktu, efektifitas dan kemandirian dalam melaksanakan pekerjaan. Kriteria pengukuran kinerja menurut Tjahjono (2009) bahwa mengenai berbagai pendekatan dalam pengukuran kinerja, secara garis besar kriteria yang digunakan dalam sistem penilaian kinerja adalah: kesesuaian strategi, validitas, reliabilitas, aseptabilitas, dan ketegasan.

1. Kesesuaian Startegi

Kesesuaian strategi adalah sejauh mana sistem penegelolaan kinerja mampu memeunculkan kinerja karyawan yang sesuai dengan tujuan, strategi dan budaya organisasi.

2. Validitas

Validitas dalam penilaian kinerja adalah sejauh mana pengukuran kinerja itu mengukur aspek-aspek yang relevan dengan kinerja itu sendiri.

3. Reliabilitas

Reliabilitas berarti terdapat tingkat konsistensi yang tinggi dari pengukuran kinerja. Salah satu faktor dalam reliabilitas adalah kekonsistenan berbagai individu dalam memberikan penilaian kinerja karyawan.

4. *Acceptability*

Acceptability berarti apakah orang yang menggunakan sistem penilaian itu menerima untuk memakai sistem penilaian tersebut untuk menilai karyawannya.

5. Kejelasan

Kejelasan bagaimana menjelaskan sejauh mana pengukuran kinerja memberikan penjelasan kepada karyawan mengenai kinerja seperti apa yang diharapkan kepadanya dan dengan cara apa mereka bisa mencapainya.