

## **BAB II**

### **LANDASAN TEORI**

#### **A. Teori Manajemen Sumber Daya Manusia**

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

Manajemen sumber daya manusia merupakan bidang strategis dalam suatu organisasi. Manajemen sumber daya manusia adalah suatu pengelolaan dan pemberdayaan sumber daya yang ada pada individu. Mangkunegara mengutip dari buku Arif Yusuf mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai suatu perencanaan, pengorganisasian, pengkoordinasian, pelaksanaan, dan pengawasan terhadap pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pemisahan tenaga kerja dalam rangka mencapai tujuan organisasi.<sup>20</sup>

Menurut Malayu S.P. Hasibuan manajemen sumber daya manusia adalah suatu ilmu atau suatu seni mengatur hubungan-hubungan dan perananan tenaga kerja di perusahaan agar menjalankan tugas secara efektif dan efisien, dengan menjalankan tugas secara efisien dan efektif dapat membantu perusahaan dalam mewujudkan tujuan dari perusahaan, karyawan serta masyarakat.<sup>21</sup>

Dari beberapa pengertian di atas dapat difahami bahwa manajemen sumber daya manusia adalah suatu seni yang mengatur hubungan dan peran karyawan agar efektif dan dengan melakukan

---

<sup>20</sup>Sinambela, *Sumber daya manusia membangun tim kerja yang solid untuk meningkatkan kinerja*, (Jakarta: PT Bumi Aksara, 2016), 9

<sup>21</sup> Malayu S.P Hasibuan, “*Manajemen Sumber Daya Manusia*”, (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 10.

perekrutan karyawan, penyeleksian karyawan, pelatihan, penghargaan atau kompensasi serta melakukan penilaian kinerja karyawan.

## **2. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia**

Manajemen Sumber Daya Manusia memiliki fungsi yaitu dapat mengoptimalkan tenaga kerja, dengan tujuan agar meraih kesuksesan perusahaan dalam kerangka manajemen umum. Manajemen sumber daya manusia memfokuskan pada aspek-aspek khusus yang berkaitan dengan tenaga kerja.<sup>22</sup> Suatu usaha yang harus dilakukan oleh seorang manajer pada aspek sumber daya manusia yang mana bertujuan untuk meningkatkan kinerja dari Perusahaan serta meningkatkan kinerja karyawan sehingga dapat memberikan kontribusi langsung ke tujuan kinerja organisasi di perusahaan. Terdapat beberapa cara yang dapat dilakukannya untuk berkontribusi dalam meningkatkan kinerja di perusahaan, diantaranya:

### **a. Melakukan persiapan dan seleksi tenaga kerja**

#### **1) Persiapan**

Tahap ini menunjukkan bahwa seorang manajer yang bertugas di aspek sumber daya manusia, aktif terlibat dalam perencanaan dan penentuan manajemen sumber daya manusia yang dibutuhkan dengan merinci tugas dan pekerjaan yang tersedia.

---

<sup>22</sup> Eliyunus Waruwu, Dkk, *Perencanaan Dan Pengembangan Manajemen Sumber Daya Manusia*, (Malang: Future Science, 2022) : 130

## 2) Rekrutmen tenaga kerja

Proses rekrutmen ini membutuhkan fase menganalisis jabatan yang tersedia guna mendeskripsikan suatu pekerjaan dengan spesifik.

## 3) Seleksi tenaga kerja

Tahap ini merupakan proses calon karyawan untuk menduduki posisi yang sedang dibutuhkan oleh perusahaan dengan memenuhi syarat yang telah ditetapkan.

### b. Pengembangan dan evaluasi karyawan

Proses ini merupakan proses di mana karyawan di tuntut untuk meningkatkan kompetensi dan keterampilan karyawan yang ada dan mengembangkan yang baru untuk mendukung tujuan organisasi, dengan pelatihan profesional atau mengejar kesempatan belajar untuk meningkatkan keterampilan mereka dan mengembangkan pengetahuan dan karier mereka. Peningkatan kinerja karyawan tetap dibutuhkan meliputi keahlian dan kemampuan yang berkembang dalam bidangnya, hal ini mendorong manajer untuk selalu memberikan dukungan kepada karyawannya agar hal tersebut dapat tercapai.

### c. Memberikan kompensasi pada pegawai

Kewajiban dari manajer untuk secara rutin memberikan penghargaan atau pengakuan terhadap kontribusi karyawan. Kompensasi ini memiliki tingkat kepentingan yang tinggi, karena harus diseimbangkan dengan keadaan pasar tenaga kerja

yang berlaku di lingkungan eksternal. Apabila terjadi ketidaksiannya kompensasi dan norma pasar karyawan akan mengakibatkan kerugian bagi perusahaan.<sup>23</sup>

d. Hubungan antara management dengan karyawan

Tidak dapat dipungkiri bahwa jika hubungan antara manajemen dengan karyawan berjalan dengan baik akan menciptakan situasi kerja yang nyaman dan kondusif, sehingga hak dan kewajiban dari pekerja ataupun perusahaan akan terjaga dengan seimbang.

e. Pelatihan/ Training

Pelatihan yang dilakukan oleh perusahaan membawa dampak besar bagi kinerja karyawan, karena pelatihan ini mendorong karyawan meningkatkan hasil kerja yang baik serta membuat kepuasan diri bagi karyawan dan perusahaan, dengan hal tersebut akan melahirkan prestasi dan produktivitas kinerja untuk meraih tujuan yang telah ditetapkan oleh perusahaan.<sup>24</sup> Hal ini bertujuan untuk mencakup pengalaman belajar, aktifitas-aktifitas yang terencana sebagai jawaban atas kebutuhan-kebutuhan yang berhasil diidentifikasi. Pelatihan dimaksudkan untuk memperbaiki penguasaan berbagai

---

<sup>23</sup> *Ibid* 137

<sup>24</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dari Teori Dan Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), 14.

keterampilan dan teknik pelaksanaan pekerjaan tertentu, terperinci dan rutin.<sup>25</sup>

f. Manajemen pengembangan diri

Manajer perlu memberikan bantuan kepada karyawan dalam upaya pengembangan diri mereka, dengan memulai proses pemahaman yang meliputi:

1. Identitas diri.
2. Apresiasi dan tujuan yang ingin dicapai.
3. Sumer daya yang kita miliki untuk mencapai tujuan tersebut.

Ketiga elemen tersebut dapat menjadi landasan atau panduan awal dalam perjalanan pengembangan diri karyawan.<sup>26</sup>

g. Penilaian Kerja

Penilaian kinerja adalah proses evaluasi yang mempertimbangkan perbandingan antara hasil kerja aktual dengan standar kualitas dan kuantitas yang ditetapkan untuk setiap karyawan. menetapkan kebijakan dalam konteks yang melibatakan pengambilan keputusan terkait dengan karyawan yang akan dipromosikan, atau mendapatkan peningkatan gaji sebagai respons terhadap penilaian kinerja mereka.<sup>27</sup>

---

<sup>25</sup> Hani. Handoko, T., *Manajemen Personalia dan Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: BPFE-Yogyakarta), 112.

<sup>26</sup> Jony Gozali, "Analisa Kinerja Bisnis Aspek Pemasaran Dan Sumber Daya Manusia Pada Perusahaan Keluarga Dan Perusahaan Non Keluarga Di Jawa Timur", *Jurnal AGORA*, 2, 2, (2014) : 3.

<sup>27</sup> Veithzal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia Dari Teori Dan Praktik*, (Jakarta: PT Raja Grafindo Persada, 2004), 14.

### 3. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Meningkatkan partisipasi dari sumber daya manusia kepada organisasi yang diikuti merupakan tujuan utama dari manajemen sumber daya manusia untuk meraih produktivitas di organisasi tersebut. Terdapat tujuan manajemen sumber daya manusia meliputi:

1) Tujuan Kemasyarakatan (*Societal Objective*)

Setiap organisasi dalam mencapai tujuan yang diinginkan tentu memikirkan resiko yang akan berdampak pada masyarakat umum, aspek yang harus diperhatikan juga dari segi etika serta moral dari organisasi tersebut.

2) Tujuan Organisasi (*Organization Objective*)

Mengelola sumber daya manusia dapat diterapkan dengan partisipasi serta sumbangsih terhadap pendayagunaan organisasi secara utuh.

3) Tujuan Fungsional (*Functional Objective*)

Tujuan manajemen sumber daya manusia dilihat dari aspek fungsional yaitu dapat menjaga serta berkontribusi berbagai bagian lainnya guna mendorong optimalnya kinerja dari sumber daya manusia dalam menjalankan tugasnya.

4) Tujuan Pribadi (*Personal Objective*)

Seorang manajer perusahaan taua organisasi tertentu harus memperhatikan adanya kepentingan pribadi atau personal di dalam tubuh organisasi tersebut, hal ini akan membawa

dampak bagi arah gerak perusahaan. Maka dari itu, para karyawan tetap diarahkan pada tercapainya tujuan organisasi secara utuh.

Efektifnya pengelolaan sumber daya manusia di suatu perusahaan akan berdampak pada kepuasan dari karyawan ataupun dari perusahaan atas hasil kerja yang sesuai dengan harapan. Manajemen sumber daya manusia merupakan bagian dari manajemen umum yang memfokuskan diri pada sumber daya manusia.<sup>28</sup>

## **B. Teori Kinerja Karyawan**

### **1. Pengertian Kinerja Karyawan**

Menurut definisi dalam kamus Bahasa Indonesia, kinerja merujuk pada apa yang telah tercapai atau prestasi kerja yang dapat terlihat. Kinerja juga mencakup gambaran tentang sejauh mana pencapaian suatu kegiatan dalam perusahaan, sekaligus bagaimana kegiatan tersebut merealisasikan sasaran visi dan misi yang telah ditetapkan oleh perusahaan yang tertuang dalam perumusan skema strategis suatu perusahaan.<sup>29</sup>

Kinerja karyawan menurut Sinambela sebagaimana dikutip oleh Renaldy H. Lukiman dan JB Widodo Lestarianto didefinisikan sebagai kemampuan karyawan dalam melakukan sesuatu keahlian tertentu. Kinerja karyawan sangatlah perlu, sebab

---

<sup>28</sup> Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*. (Yogyakarta: PT BPFE – Yogyakarta, 2000). 179.

<sup>29</sup> Diana Khairani Sofyan, "Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Kinerja Pegawai BAPPEDA," *Malikussaleh Industrial Engineering Journal* 2, No. 1 (April 2013): 19.

dengan kinerja ini akan diketahui seberapa jauh kemampuan karyawan dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Untuk itu diperlukan kriteria yang jelas dan terukur serta ditetapkan secara bersama-sama yang dijadikan sebagai acuan.<sup>30</sup> Kinerja merupakan suatu fungsi dari motivasi dan kemampuan untuk menyelesaikan tugas atau pekerjaan seseorang harus memilih derajat kesediaan dan tingkat keterampilan tertentu. Kesediaan dan ketrampilan seseorang tidaklah cukup efektif untuk mengerjakan sesuatu tanpa pemahaman mengerjakannya.<sup>31</sup>

Berdasarkan beberapa konsep yang telah diuraikan, dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan mencakup hasil prestasi yang diperoleh oleh individu tersebut, baik dalam aspek kualitas maupun kuantitas, saat melaksanakan tugas-tugas yang telah ditetapkan sebelumnya. Jika kinerja karyawan mengalami peningkatan, dampaknya akan positif terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan karena adanya peningkatan dalam pencapaian kinerja yang dilakukan oleh para karyawan.

## **2. Cara Meningkatkan Kinerja Karyawan**

Meningkatkan sumber daya manusia merupakan tindakan yang dapat dilakukan untuk membentuk dan menghasilkan

---

<sup>30</sup> Renaldy H. Lukiman dan JB Widodo Lestarianto, "Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Akuntansi, Pemanfaatan Sistem Informasi, Efektivitas Penggunaan Sistem Informasi Akuntansi, Kepercayaan Atas Teknologi Sistem Informasi Akuntansi, Dan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Individu Karyawan (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Wilayah Tangerang)" *Jurnal Ultima Accounting*, Vol. 8. No. 2, Desember 2016 : 46-65.

<sup>31</sup> Nurani Puspa Ningrum, "Peranan Manajemen Sumber Daya Manusia Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan Bmt Mubarakah Kudus", *Jurnal Ekonomi Syariah dan Akuntansi*, 1, 1 (2020): 25.



individu berkualitas, yang memiliki keterampilan, kemampuan, dan kesetiaan dalam melaksanakan tugasnya di lingkungan perusahaan. Adapun Strategi pengembangan SDM yang dapat dilakukan oleh perusahaan adalah sebagai berikut:

- 1) Memberikan kesempatan pada setiap karyawan untuk menyalurkan ide dan gagasan pribadi mereka.

Karena di dalam suatu perusahaan, karyawan juga berkontribusi dalam mengembangkan perusahaan atau sebagai roda penggerak suatu perusahaan. Sehingga ide dan gagasan dari setiap karyawan juga perlu didengarkan dan dipertimbangkan.

- 2) Memberikan penghargaan (*reward*) kepada karyawan.

Karena dengan memberikan penghargaan ini bertujuan untuk membuat karyawan lainnya agar termotivasi untuk dapat menjadi lebih baik. Hal tersebut nantinya akan memberikan kontribusi besar terhadap perusahaan dalam mengembangkan perusahaan yang tepat untuk mencapai keberhasilan kinerja.<sup>32</sup>

- 3) Mengadakan program pelatihan bagi karyawan.

Beberapa jenis pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia yang dapat dilakukan. Diantaranya adalah *skill training*, *retraining* atau pelatihan ulang, *cross functional training*, *team training*, dan *creativity training*.

- 4) Mengadakan forum diskusi bagi tenaga kerja.

---

<sup>32</sup> Wehelmina Rumawas, *Manajemen Kinerja*, (Bahu Manado: Universitas Sam Ratulangi (Unsrat Pres, 2021): 29.

Perusahaan memiliki kesempatan untuk menyelenggarakan wadah diskusi di mana setiap anggota tim dapat berbagi ide-ide inovatif mereka. Ide-ide ini kemudian dapat diimplementasikan sebagai sumber daya untuk kemajuan dan pengembangan perusahaan.

5) Melakukan evaluasi secara berkala.

Strategi yang terakhir ini untuk meningkatkan sumber daya manusia dengan melakukan penilaian secara rutin, perusahaan dapat memperoleh wawasan mengenai aspek-aspek yang memerlukan perbaikan dan peningkatan. Evaluasi tersebut berperan penting dalam menentukan area di mana perusahaan dapat meningkatkan kinerjanya.<sup>33</sup>

### **3. Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja Karyawan**

Kinerja karyawan merupakan tolak ukur dari karyawan dalam menjalankan tugas yang telah diterima. Maka dari itu, kinerja merupakan tingkat kerja karyawan yang dihasilkan dengan disandingkan kualitas ataupun kuantitas yang sesuai standarisasi kerja perusahaan. Terdapat tiga faktor yang dapat memengaruhi kinerja secara umum, antara lain :

- 1) Faktor lingkungan (ketidakpastian ini meliputi ketidakpastian ekonomi, politik dan teknologi),

---

<sup>33</sup> Viethzal Rivai, Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan : Teori Ke Praktik, (Jakarta: Rajawali Pers, 2009),746.

- 2) Faktor Organisasi, faktor ini meliputi Faktor kunci, peran dan masyarakat interpersonal, struktur organisasi, manajemen organisasi serta standar hidup organisasi.
- 3) Faktor Individu (masalah keluarga), masalah faktor ekonomi individu, dan ciri-ciri kepribadian yang penting).

Dari ketiga faktor yang disebutkan di atas, dapat dipahami bahwa pencapaian kinerja optimal karyawan dalam sebuah organisasi atau perusahaan bergantung pada perhatian yang diberikan pada faktor-faktor individual, psikologis, dan organisasional. Hal ini disebabkan karena ketiga faktor tersebut memiliki peran krusial dalam menentukan sejauh mana suatu perusahaan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan, serta mengacu pada aktivitas kerja yang dilakukan dengan melihat hasil kerja yang didapatkan dalam rangka meraih tujuan perusahaan yang telah ditetapkan.<sup>34</sup>

#### **4. Indikator Kinerja Karyawan**

Terdapat beberapa indikator yang berfungsi untuk mengukur penilaian kerja karyawan dan menentukan standar pekerjaan yang akan diterapkan, berikut indikator-indikator diantaranya:

##### **1) Jumlah Pekerjaan**

Standar pekerjaan berupa jumlah hasil pekerjaan dari suatu individu atau kelompok sebagai persyaratan. Tidak dapat dipungkiri bahwa terdapat persyaratan yang berbeda-beda dari

---

<sup>34</sup> Khaerumaan, *Meningkatkan Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia Konsep & Studi Kasus*, (Banten: Cv. AA Rizky, 2021), 9.

setiap pekerjaan, sehingga karyawan harus dituntut untuk mampu memenuhi persyaratan tersebut baik dari segi pengetahuan, kemampuan yang relevan, serta keahlian yang dimiliki.

## 2) Kualitas Pekerjaan

Persyaratan atau standar pekerjaan yang ditetapkan oleh suatu perusahaan harus diperhatikan dan dipenuhi oleh para karyawannya. Hal ini dilakukan semata-mata untuk menghasilkan kinerja yang sesuai dengan kualitas yang diharapkan oleh perusahaan disetiap bidang pekerjaan, suatu bidang pekerjaan tentu mempunyai standar kualitas yang telah ditentukan guna menjadi acuan bagi karyawan dalam menyesuaikan kinerjanya dengan ketentuan yang berlaku. Dikatakan kinerja baik apabila karyawan tersebut menjalankan pekerjaannya dengan baik dan sesuai persyaratan yang diharapkan oleh perusahaan.

## 3) Ketepatan waktu

Setiap tugas yang diberikan tentu disandingkan dengan waktu pengerjaan. Oleh sebab itu, penyelesaian pekerjaan dengan tepat waktu adalah harapan bagi karyawan maupun perusahaan itu sendiri, sebab apabila suatu pekerjaan diselesaikan dengan tidak tepat waktu akan berdampak pada penyelesaian pekerjaan setelahnya dan jumlah serta kualitas juga akan berpengaruh.

#### 4) Kehadiran

Terdapat pekerjaan yang menentukan durasi kehadiran karyawan, misalnya delapan jam dalam sehari dengan seminggu hadir lima hari. Hal tersebut merupakan gambaran dari kehadiran karyawan dalam menyelesaikan tugasnya yang berpengaruh pada kualitas kerja karyawan tersebut.

#### 5) Kemampuan kerja sama

Dalam beberapa jenis pekerjaan, ada kebutuhan untuk menyelesaikan tugas oleh dua orang karyawan atau lebih, yang menandakan pentingnya kerja sama di antara mereka. Evaluasi kinerja seorang karyawan dapat dipandang dari sejauh mana kemampuannya berkolaborasi dengan rekan kerjanya.<sup>35</sup>

---

<sup>35</sup>Wilson Bangun, *Manajemen sumber daya manusia*, (Jakarta : Erlangga, 2012), 279.