BAB II
KAJIAN TEORI

A. Konsep Dasar Manajemen Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen adalah proses pendayagunaan seluruh sumber daya yang dimiliki organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Proses dimaksud melibatkan organisasi, arahan, koordinasi dan evaluasi orang-orang guna mencapai tujuan yang telah ditetapkan.[21]

Menurut Nawawi mengatakan ada tiga pengertian Sumber Daya Manusia, pertama sumber daya manusia ialah manusia yang bekerja di lingkungan suatu lembaga (disebut juga personil, tenaga kerja, pekerja atau karyawan). Kedua, sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya. Ketiga, sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan asset dan berfungsi sebagai modal (nonmaterial/nonfinansial) di dalam organisasi bisnis yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata secara fisik dan nonfisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.[22]

Pada dasarnya, sumber daya manusia berarti orang-orang yang melakukan tugas untuk mencapai tujuan tertentu. Dalam konteks lembaga pendidikan terbatas pada pegawai atau sebutan pegawai, oleh karena itu yang dimaksud dengan personil lembaga pendidikan meliputi unsur guru dan tenaga kependidikan.[23]

Menurut Lijan dalam bukunya "Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, dan pengelolaan individu anggota organisasi atau kelompok pekerja. Manajemen SDM juga menyangkut desain perkerjaan, perencanaan pegawai, seleksi dan penempatan,

---

[21] Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 7.
[22] Amiruddin Indris, *Pengantar Ekonomi Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta : Deepublish, 2016), 98.
[23] M. Ihsan Dacholfany, "Inisiasi Strategi Manajemen Lembaga Pendidikan Islam Dalam Meningkatkan Mutu Sumber Daya Manusia Islam di Indonesia Dalam Menghadapi Era Globalisasi", *At-Tajdid*, Vol. 1 No. 1 (2017), 6.

pengembangan pegawai, pengelolaan karier, kompetensi, evaluasi kinerja pengembangan tim kerja, sampai dengan masa pensiun."[24]

Menurut Flippo dalam Marwansyah mendefinisikan *manajemen personilia (peronel management)* sebagai "prose perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengawasan atas fungsi pengadaan, pengembangan, pemberian balas jasa, integrasi, pemeliharaan, dan pemutusan hubungan kerja agar tujuan-tujuan individu, organisasi, dan masyarakat dapat dicapai."[25] Ia membagi fungsi-fungsi manajemen personilia ke dalam fungsi *manajerial* dan fungsi *operasional*. Empat fungsi yang pertama (perencanaan sampai dengan pengawasan) adalah fungsi *manajerial* dan sisanya adalah fungsi-fungsi *operasional* manajemen personilia.

Sedangakan menurut Mondy dan Noe dalam Marwansyah mendefinisikan manajemen sumber daya manusia *(human resource management)* sebagai pendayagunaan sumber daya manusia untuk mencapai tujuan-tujuan organisasi.[26]

Ivancevich dalam Marwansyah mendefinisikan manajemen sumber daya manusia sebagai sebuah fungsi yang dijalankan dalam organisasi dengan maksud memfasilitasi pendayagunaan manusia (karyawan) secara paling efektif untuk mewujudkan tujuan-tujuan organisasi dan individu.[27]

Menurut A.F. Stoner dalam Lijan mendifinisikan manajemen sumber daya manusia adalah suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau organisasi dengan orang-orang yang tepat untuk ditempatkan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya.[28]

Menurut Mathis & Jackson dan Hasibun dalam Suparno, manajemen sumber daya manusia (MSDM) dapat diartikan sebagai ilmu dan seni yang mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien dalam penggunaan kemampuan manusia agar mencapai tujuan di setiap perusahaan.[29]

---

[24] Ibid
[25] Marwansyah, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Bandung: Alfabeta, 2021), 3.
[26] Ibid
[27] Ibid
[28] Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 8.
[29] Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 3.

Menurut Bohlander dan Snell manajemen sumber daya manusia (MSDM) yakni suatu ilmu yang mempelajari bagaimana mendayagunkan karyawan dalam perusahaan, membuat perkerjaan, kelompok kerja, mengembangkan para karyawan yang mempunyai kemampuan, mengidentifikasi suatu pendekatan untuk dapat mengembangkan kinerja karyawan dan memberikan imbalan kepada mereka atas usahanya dalam bekerja.[30]

Dari beberapa pendapat para ahli di atas maka dapat didefinisikan bahwasannya manajemen sumber daya manusia adalah seni untuk mendayagunakan sumber daya manusia di dalam suatu organisasi, melalui penerapan fungsi manajemen maupun fungsi operasional sehingga tujuan organisasi yang telah ditetapkan dapat tercapai dengan baik.

Fungsi manajemen SDM terdiri dari perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengoordinasian dan pengawasan. Sementara itu fungsi operasional SDM adalah analisis dan desain pekerjaan, perencanaan SDM, seleksi, penempatan, pelatihan, pemotivasian, kompensasi, pengembangan, pengintegrasian, pemeliharaan, dan pelepasan atau *seperation*.[31]

Menurut Chandra dalam manajemen sumber daya manusia mengatur dan juga menetapkan beberapa program kepegawaian, diantaranya ialah:

a. Menetapkan jumlah, kualitas, dan penempatan tenaga kerja yang efektif sesuai dengan kebutuhan perusahaan berdasarkan job description (pembagian tugas dan tanggung jawab), job specification(spesifikasi pekerjaan), job reqruitment (syarat pekerjaan), dan job evaluation (evaluasi pekerjaan).
b. Menetapkan penarikan, seleksi, dan penempatan karyawan berdasarkan asas the ringht man in the right place and the right man in the right job (menempatkan karyawan pada tempat dan kedudukan yang tepat).
c. Menetapkan program kesejahteraan, pengembangan, promosi, dan pemberhentian.

[30] Snell Scott and George Bohlander, *Principles Of Human Resource Management* (South-Western: Cengange Learning, 2010), 4.
[31] Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 9.

d. Meramalkan penawaran dan permintaan sumber daya manusia pada masa yang akan datang.
e. Memperkirakan keadaan perekonomian pada umumnya dan perkembangan perusahaan pada khususnya.
f. Memonitor dengan cermat undang-undang perburuhan dan kebijaksanaan pemberian balas jasa perusahaan-perusahaan sejenis.
g. Memonitor kemajuan teknik dan perkembangan serikat buruh.
h. Melaksanakan pendidikan, latihan dan penilaian produktivitas karyawan.
i. Mengatur mutasi karyawan baik vertikal maupun horizontal.
j. Mengatur pensiun, pemberhentian, dan pesangonnya[32]

2. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia Pendidikan

Tujuan dari manajemen sumber daya manusia dalam dunia pendidikan, dianatranya ialah sebagi berikut:

a. Tujuan personal (*personal objective)*. Seperti bagi para individu maupun pendidik tujuan personal yang dimaksud ialah bekerja untuk mencari nafkah atau memenuhi kebutuhan sehari-hari maupun kebutuhan keluarga. Selain itu juga panggilan hati atau panggilan hidup yang digunakan untuk mengamalkan ilmu. Adapaun manajemen SDM ini memang memberikan peluang yang sama kepada setip indvidu untuk mencapai tujuan pribadinya.
b. Tujuan fungsional. Dalam tujuan ini lebih kepada bagaimana proses dalam mengawasi para tenaga pendidik dan kependidikan mengenai tugas-tugas yang diembannya. Hal ini dapat dilakukan dengan cara memelihara serta memfasilitasi guru agar dapat menjalankan tugasnya secara optimal sesuai tugas dan fungsinya. Contoh seperti menjaga guru agar tidak terlambat, dan juga guru dapat membuat persiapan pembelajaran secara baik.
c. Tujuan organisasional. Tujuan organisasi ini dapat tercermin dalam pencapaian kinerja dan juga produktivitas organisasi.

[32] Rachmat Hidayat dan Candra Wijaya, *Ayat-ayat Al-Qur'an Tentang Manajemen Pendidikan Islam* (Medan: LPPI, 2017), 34.

d. Tujuan masyarakat. Tujuan ini dapat tercermin dari keberhasilan generasi yang dihasilkan oleh sekolah sebagai warga masyarakat yang jauh lebih berkualitas daripada sebelumnya.[33]

3. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen SDM merupakan bagian dari disiplin manajemen yang menerapkan berbagai fungsi, seyogyanya fungsi-fungsi manajemen dimaksud dapat diimplementasikan dalam MSDM. Secara umum manajemen SDM mengembangkan dan bekerja melalui tujuh area fungsional, sebagai berikut:[34]

a. Perencanaan

Perencanaan SDM diartikan sebagai suatu aktivitas yang menelaah apa yang akan dilakukan oleh SDM, bagaimana melakukannya, dan kapan dilakukan. Selain merencanakan besaran pegawai, tentu saja akan direncanakan bagimana memperoleh SDM yang dibutuhkan tersebut.

b. *Staffing*

Staffing adalah proses ketika organisasi memastikan bahwa jumlah pekerja dengan *skill* semestinya dalam pekerjaan yang benar, pada waktu yang benar, untuk mencapai tujuan organisasi. *Staffing* melibatkan analisis kerja, perencanaan SDM, rekrutmen dan seleksi.

c. Pengembangan Sumber Daya Manusia

Human Resource Development (HRD) adalah fungsi MSDM yang utama yang terdiri tidak hanya pelatihan dan pengembangan, tetapi juga perencanaan karier individual dan aktivitas organisasi pengembangan, pengembangan organisasi dan penilaian kinerja, organisasi yang menekankan kebutuhan pelatihan dan pengembangan. Pelatihan dirancang untuk memberi pesert belajar dengan pengetahuan dan keterampilan yang dibutuhkan untuk kerja mereka sekarang dan di masa mendatang.

d. Kompensasi dan Benefit

---

[33] Nurul dan Teguh, *Manajemen Sumber Daya Manusia Bidang Pendidikan* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2016), 12-15.

[34] Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 19-21.

Sistem kompensasi yang bijak memberi pegawai dengan *reward* memadai dan berkeadilan bagi kontribusi mereka memenuhi tujuan organisasional. *Reward* merupakan salah satu atau kombinasihal berikut: (1) *bayaran*: uang yang diterima orang untuk melakukan kerja, (2) *benefit*: *reward* finansial tambahan, selain dari *pay* (bayaran), (3) *reward non finansial*: *reward* non moneter seperti kesenangan bekerja yang dilakukan atau kepuasan dengan lingkungan tempat kerja yang memberikan fleksibilitas.

e. Keamanan dan Kesehatan

Berikut meliputi perlindungan pegawai dari kecelakaan yang diakibatkan pelaksanaan pekerjaan. Kesehatan menunjuk pada kebebasan pegawai dari sakit fisik atau emosional.

f. Pegawai dan Relasi Kerja

Kebanyakan organisasi dewasa ini akan lebih suka lingkungan organisasi yang bebas-serikat kerja. Ketika serikat buruh mempresentasikan pegawai organisasi, organisasi HR sering dirujuk sebagai *relasi industri*, yang menangani kerja tawar-menawar kolektif.

g. Riset Sumber Daya Manusia

Walaupun riset HR tidak berbeda dengan fungsi HRM berbeda, ini menyangkut semua area fungsional, dan laboratorium peneliti adalah keseluruhan lingkungan kerja.

B. Perencanaan Sumber Daya Manusia

1. Pengertian Perencanaan SDM

Perencanaan sumber daya manusia adalah suatu proses mempresdiksi keadaan dan kebutuhan sumber daya manusia suatu organisasi di masa sekarang dan masa yang akan datang agar organissi tidak kekurangan atau kelebihan jumlah sumber daya manusia dengan kualitas tertentu untuk mencapai tujuan organisasi.[35]

Menurut Andrew E. Sikula bahwa perencanaan SDM adalah suatu proses penentuan kebutuhan tenaga kerja dan upaya mempertemukan kebutuhan tersebut

[35] Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), 41.

agar pelaksanaannya berintegrasi dengan perencanaan organisasi.[36] Selanjutnya George Milkovich dan Paul C. Nysttrom mengemukakan bahwa perencanaa SDM adalag proses peramalan, pengembangan, pengimplementasian, dan pengontrolan yang menjamin perusahaan mempunyai kesesuain jumlah pegwai, penempatan, pegawai secara benar, waktu yang tepat, yang secara otomatis lebih bermanfaat.[37]

2. Manfaat Perencanaan SDM

Apabila perecanaan SDM apabila dilakukan dengan benar, dapat memberikan manfaat langsung maupun tidak langsung bagi organisasi, antara lain:[38]

a. Organisasi dapat memanfaatkan SDM yang ada dalam organisasi dengan lebih baik. Oleh karenanya perencanaan SDM perlu diawali dengan kegiatan inventarisasi SDM yang ada di dalam organisasi, antara lain meliputi jumlah pegawai yang ada berdasarkan kualifikasinya, masa kerja, pengetahuan dan keterampilan yang dimiliki baik pendidikan formal maupun program pelatihan kerja yang pernah diikuti, bakat yang masih perlu dikembangkan, minat pegawai terutama yang berkaitan dengan kegiatan di luar tugas pekerjaan.
b. Melalui perencanaan SDM yang matang, evektifitas kerja juga dapat lebih ditingkatkan jika SDM yang ada telah sesuai dengan kebutuhan organisasi.
c. Produktivitas dapat lebih ditingkatkan jika memiliki data tentang penegtahuan, pekerjaan, pelatihan yang telah diikuti oleh SDM.
d. Perencanaan SDM berkaitan dengan penentuan kebutuhan tenaga kerja di masa depan baik kuantitatif maupun kualitatif dalam mengisi berbagai jabatan dan berbagai fungsi organisasi di masa mendatang.
e. Penanganan sistem informasi manajemen SDM dirasakan semakin penting sebab dengan tersedianya sistem informasi SDM yang valid dan reliabel akan lebih mudah organisasi untuk mengisi berbagai kekosongan.

---

[36] Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 68.
[37] Mangkunegaran A. A. *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Rosdkarya, 2001), 45.
[38] Veithzal Riva'I, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Perusahaan* (Jakarta: Radja Grapindo Persada, 2004), 48.

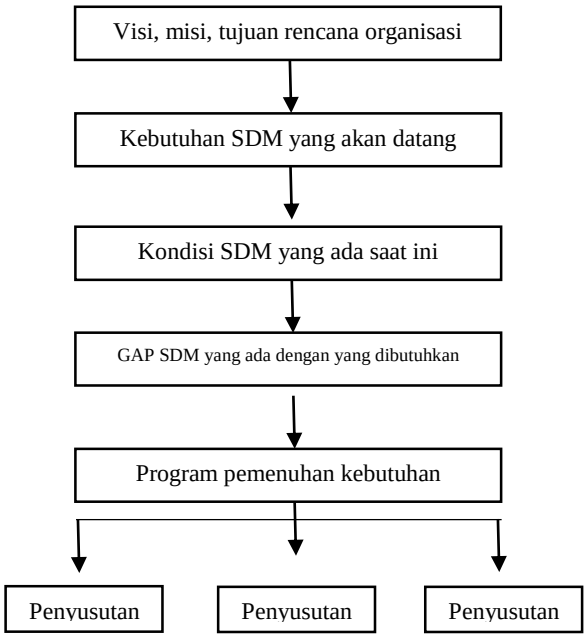
f. Sebagai dasar bagi penyusunan program kerja yang menagani SDM dalam organisasi.
g. Perencanaan SDM akan menjadi acuan dalam penyusunan program pengembangan SDM.
h. Perencanaan SDM bermanfaat untuk mengidentifikasi berbagai kesenjangan situasi sekarang dengan visi masa mendatang.
i. Perencanaan SDM untuk tiga kepentingan, yakni kepentingan individu, oragnisasi dan nasional.

3. Proses Perencanaan SDM

Proses perencanaan SDM diawali dengan memahami visi, misi, tujuan, strategi dan struktur dari organisasi pendidikan terlebih dahulu serta mengkaji keadaan SDM yang ada saat ini baik secara kuantitas maupun kualitas. Kemudian menghitung kebutuhan SDM yang ingin dicapai yang sesuai dengan rencana strategi organisasi. Selanjutnya pelajari berapa besar perbedaannya antara keadaan SDM saat ini dengan kebutuhan SDM yang ingin dicapai dengan memperhitungkan penyusutan dari SDM yang ada. Rumuskan berapa besar jumlah SDM yang akan direkrut, demikian pula SDM mana yang sudah berkelebihan atau tidak diperlukan lagi. Bagi SDM yang masih dibutuhkan lakukan rencana rekrutnya, bagi SDM yang berkelebihan rencanakan penyusutan. Untuk organisasi yang besar proses penentuan kebutuhan dan perencanaan pemenuhan kebutuhannya, perlu didukung oleh pendekatan kuantitatif yang memadai, dan dukungan oleh data yang akurat dan dapat dipercaya. Proses perencanaan SDM secara umum dilakukan dengan urutan sebagai berikut:[39]

[39] Hasnadi, "Perencanaan Sumber Daya Manusia Pendidikan", *Jurnal Bidayah*, Vol. 10 No. 2 (2019), 143.

Proses Penyusutan SDM



Gambar 2.1
Proses Penyusutan SDM[40]

4. Tantangan dan Hambatan Implementasi Perencanaan SDM

Semakin besar organisasi akan semakin kompleks permasalahan perencanaan SDM yang akan dihadapi. Untuk itu, dibutuhkan koordinasi yang kuat antarlini organisasi untuk memberikan masukan yang komprehensif tentang berbagai program kerja dan agenda yang akan dilakukan oleh organisasi sehingga perkiraan kebutuhan SDM terjawab dengan baik. Oleh sebab itu, terdapat berbagai tantangan dan hambatan dalam perencanaan SDM, antara lain:[41]

a. Tujuan yang kurang fokus
b. Faktor lingkungan
c. Dukungan terhadap organisasi
d. Persaingan yang semakin sengit
e. Kecenderungan organisasi untuk bertahan
f. Komitmen yang kurang

[40] Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembangan Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Pustaka Belajar, 2015), 42.
[41] Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 77-80.

g. Peramalan yang kurang baik
h. Konflik internal organisasi

C. Pengadaan Sumber Daya Manusia

1. Perencanaan Kebutuhan SDM

a. Fluktuasi Jumlah SDM

SDM suatu organisasi bersifat fluktuatif dapat berkurang, pas dan dapat juga berlebihan. Fluktuasi dapat disebabkan berkurangnya pegawai karena pensiun, berhenti, pindah kerja, diputuskan hubungan kerja atau meninggal dunia karena sakit atau kecelakaan kerja. Berkurangnya SDM tersebut perlu diganti dengan pegawai baru agar aktivitas organisasi tidak terganggu.[42] Organisasi dapat juga kelebihan SDM karena bisnis organisasi menurun, produknya tidak terjual dan pasar lesu atau jika terjadi resesi. Dalam keadaan seperti ini sebagian kapasitas tenaga kerja tidak terpakai, dan dalam keadaan seperti ini jumlah pegawai perlu dikurangi karena akan menjadi beban keuangan perusahaan.[43]

b. Fluktusai Kualitas SDM

Fluktuasi SDM dapat juga terjadi dalam hal kualitas SDM yang diperlukan organisasi. Organisasi memerlukan SDM dengan sejumlah kompetensi dan keahlian tertentu untuk melaksanakan berbagai pekerjaan dan aktivitas untuk mencapai tujuannya.[44]

---

[42] Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), 131.
[43] Ibid
[44] Ibid

2. Rekrutmen Sumber Daya Manusia

a. Pengertian

Para peneliti dan penulis telat mengemukakan berbagai definisi mengenai rekrutmen:

Tabel 2.1
Definisi Rekrutmen[45]

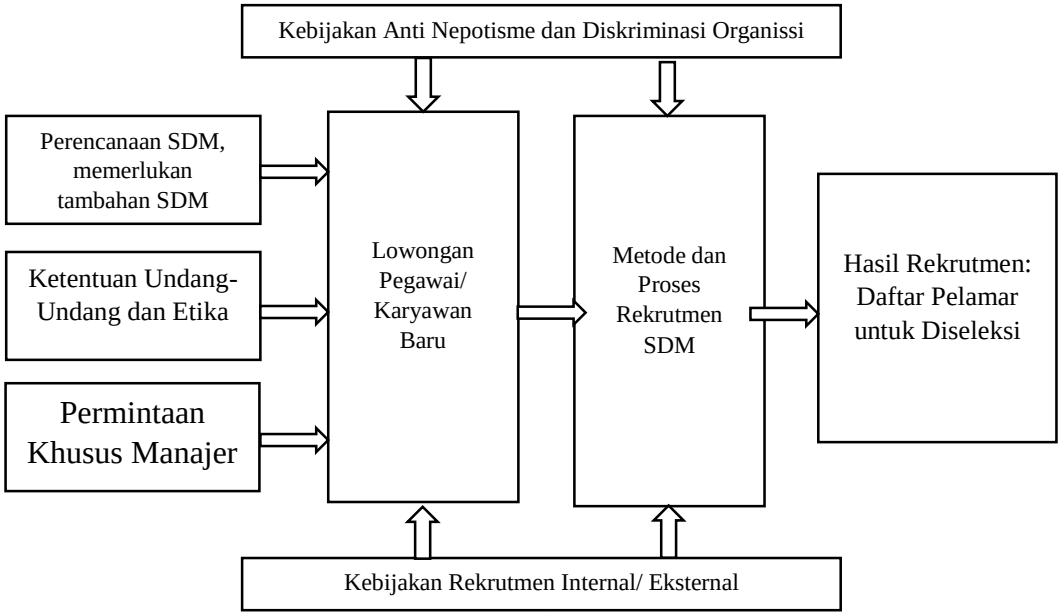
Peneliti	**Definisi**
George T. Milkovich & John W. Boudreau[46]	*" Recruiting is the process of identifying and attracting a pool of candidates, from which some will later be selected to reseive employments offers"*
Myrna L. Gusdorf[47]	*"RECRUITMEN: The process of attracting individuals on a timely basis, in sufficient numbers and with appropriate qualifications, to apply for jobs with an organization."*
William B. Werther, Jr. & Keith Davis[48]	*"RECRUITMENT is the process of finding and attracting capabelapplications for employment"*
Robert Kreitner & Angelo Kinicki[49]	*"Recruitment practices attemps to atract qualifield, diverse employees at all levels who are willing to accept challenge assigment"*
Arthur Sherman, George Bohlander & Scoot Snell[50]	*"Recruitment is process of locating and encouraging potential applicants to apply for existing or anticipated job opening. During this process, effort are made to inform the applicants fully about qualifications required to perform the job and the career apportunities the organization can offer them"*

Dari beberapa pendapat peneliti di atas dapat ditarik kesimpulan bahwasannya rekrutmen SDM adalah proses menarik pelemar pekerjaan dengan mempergunakan metode perekrutan untuk mengumpulkan para pelamar pekerjaan untuk diseleksi dalam upaya memenuhi kebutuhan SDM organisasi.

---

[45] Ibid., 136
[46] George T. Melkovich & John W. Boudreau, *Human Resourch Management* (Boston MA: Irwin, 1991), 10.
[47] Myrna L. Gusdorf, *Recruitment and Selection: Hiring the Right Person* (Alexandria, VA: Society for Human Resource Management: 2008), 22.
[48] William B. Werther, Jr. & Keith Davis, *Human Resources and Personnel Management* (New York: McGraw-Hill, Inc, 1993), 14.
[49] Robert Kreitner & Angelo Kinicki, *Organizational Behavior 7th ed.* (New York: Irwin, 2007), 5.
[50] Arthur Sherman, George Bohlander & Scott Snell, *Managing Human Resources* (Cincinati, OH: South-Western Collage Publishing), 10.

b. Proses Rekrutmen



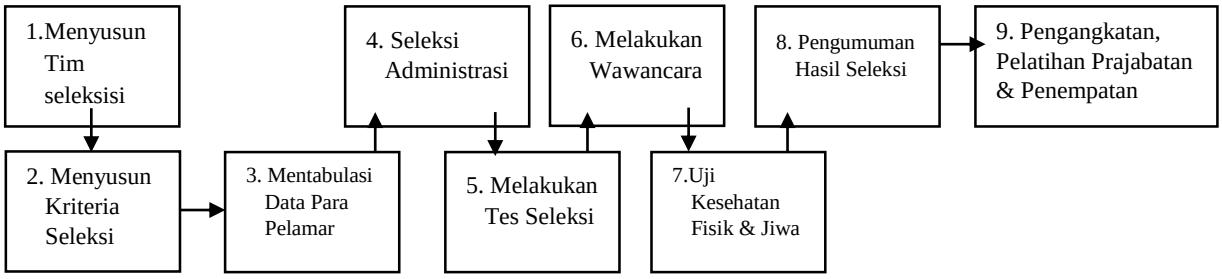
Gambar 2.2
Model Rekrutmen Pegawai[51]

1. Seleksi Sumber Daya Manusia

Setelah rekrutmen dianggap mencukupi dan mendapatkan pelamar yang mencukupi lagkah selanjutnya adalah melakukan seleksi pelamar yang masuk ke organisasi. Seleksi SDM sangat penting karena kesalahan seleksi akan menimbulkan masalah beruntun, ketika calon pegawai telah diterima dan melaksanakan tugasnya dalam organisasi. Masalah tersebut antara lain kejujuran, korupsi, disiplin kerja, etos kerja, moral pegawai dan desersi dari kesatuan.[52]

[51] Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 135.
[52] Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), 137.

Agar memperoleh tenaga kerja yang berkualitas sesuai dengan yang dibutuhkan, seleksi SDM harus dilakukan secara sistematis seperti gambar berikut:



Gambar 2.3
Proses Seleksi SDM[53]

a. Menyusun tim seleksi. Tim seleksi sama dengan tim rekrutmen yang terdiri dari Manajer MSM, seorang psikolog tenaga kerja, ahli psikometrik dan seorang manajer fungsional lainnya. Jumlah anggota tim seleksi dapat ditambah sesuai dengan kebutuhan.
b. Menyusun kriteria seleksi. Untuk menseleksi para pelamar diperlukan kriteria seleksi. Kriteria pertama adalah kriteria administratif misalnya: pendidikan, pengalaman kerja, kompetensi, keterampilan. Kemudia jenis tes yang harus ditempuh peserta, misalnya tes kompetesi, tes bahasa inggris, tes psikologi, tes mengajar bagi guru, tes menyusun berita bagi wartawan, dan sebagainya. Semua bentuk tes tersebut sudah tersedia disertai teknik penilaiannya dan tes kesehatan.
c. Mentabulasi data para pelamar. Menggolongkan para pelamar berdasarkan karakteristik demografinya. Misalnya dari para pelamar dapat dikelompokkan berdasarkan tingkat pendidikan sama, pengalaman dan jenis kelamin yang sama. Semua data pelamar masing-masing ditabulasid alam formulir tabulasi seleksi SDM.
d. Seleksi administartif. Seleksi administratif dilaksanakan untuk mennetukan apakah para pelamar memenuhi persyaratan lamaran seperti pendidikan, pengalaman kerja, referensi, umur, foto diri, dan sebagainya.

[53] Ibid., 138.

e. Melakuakan tes. Para pelamar yang memenuho administratif dipanggil dan diminta untuk mengikuti sejumlah tes yang sudah disiapkan bahannya, tempat dan semua yang diperlukan dalam tes, temasuk pegawas tes. Dalam seleksi, tes merupakan alat untuk mengukur berbagai aspek dari para pelamar agar sesuai dengan yang dikehendaki organisasi.
f. Wawancara. Para pelamar yang lulus tes dipanggil untuk mengikuti wawancara yang dilakukan oleh tim seleksi. Sebelum dilakukan wawancara tim seleksi mempersiapkan hal-hal sebagai berikut:
   1) Tujuan wawancara, mengidentifikasi butir-butir informasi yang akan dijaring dengan rincian pertanyaan yang akan diajukan kepada para pelamar.
   2) Ruangan wawancara yang tenang
   3) Peralatan wawancara
   4) Grapolog, merupakan ilmu mengenai sistem tulisan tangan yang menganalisis tulisan tangan seseorang.
g. Uji kesehatan, seperti kesehatan fisik dan jiwa, pengetesan penggunaan narkoba, minuman keras.
h. Pengumuman hasil seleksi. Mungkin yang diperlukan hanya 5 orang akan tetapi yang lulus ada 7 orang pelamar. Dari 7 orang tersebut dipilih 5 yang terbaik dan dipanggil untuk diangkat menjadi pegawai. Dua orang lainny tidak ditolak akan tetapi diberikan penjelasan namanya dimasukkan dalam file kepegawaian akan dipanggil jika ada posisi lowongan di kemudian hari.
i. Pengangkatan, pelatihan pra jabatan dan penempatan.[54]

2. Orientasi dan Penempatan Pegawai

Setelah proses seleksi selesai dilakukan dan telah ditetapkan pegawai baru, maka langkah selanjutnya adalah orientasi dan penempatan. Sebelum penempatan dilakukan, terlebih dahulu memberikan kesempatan pegawai baru untuk orientasi, yaitu kesempatan bagi pegawai baru untuk melihat dan mengenal tempat pekerjaannya. Program orientasi dimaksud dapat dibagi dua kategori, yaitu topik

[54] Ibid., 138-143.

umum yang paling diminati oleh pegawai baru dan topik spesifik, yaitu yang berhubungan langsung dengan pekerjaan.[55] Berikut ini contoh topik yang biasanya disampaikan ketika orientasi:

Tabel 2.2
Topik Orientasi pada Pegawai[56]

No.	Topik	Tujuan
1	**Isu-Isu Terkini Organisasi:**	Memberikan pemahaman secara umum tentang kondisi orgaisasi, sehingga dapat mengetahui organisasi apa yang mereka masuki dan apa yang harus mereka perhatikan
	a. Organisasi dan Kakayaan	
	b. Proses Produksi	
	c. Tahapan Produksi dan Pelayanan	
	d. Struktur Organisasi	
	e. Fasilitas Organisasi	
	f. Kepegawaian	
	g. Berbagai Kebijakan	
	h. Peraturan Kepegawaian	
	i. Buku Pedoman Organisasi	
	j. Produksi Keselamatan Kerja	
2	**Kewajiban-Kewajiban Pegawai:**	Memberikan pemahaman terkait dengan berbagai aturan yang harus dipatuhi pegawai
	a. Terkait Pekerjaan	
	b. Keselamatan dan Kesehatan	
	c. Jam Kerja	
	d. Sanksi Atas Pelanggaran	
	e. Visi Misi Organisasi	
	f. Tujuan Pekerjaan	
	g. Tata Kerja	
	h. Jon Description Pegawai	
3	**Hak-Hak yang akan Diperoleh Pegawai:**	Memberikan pemahaman terkait dengan berbagai kemaslahatan yang diperoleh pegawai dari organisasi
	a. Kompensasi	
	b. Asuransi	
	c. Hak Cuty	
	d. Program Pensiun	
	e. Pelatihan	
	f. Konseling	
	g. Program Rehabilitasi	
	h. Program Lembur	
4	**Hubungan-Hubungan:**	

[55] Lijan Poltak Sinambela, *Manajemen Sumber Daya Manusia* (Jakarta: Bumi Aksara, 2017), 161.
[56] Ibid

	a. Alasan	Menjelaskan pola hubungan-hubungan dalam organisasi
	b. Pelatih	
	c. Teman sekerja	
	d. Bawahan	

Setelah masa orientasi dilalui, aktivitas terakhir yang akan dilalui adalah penempatan pegawai baru. Menurut Werter dan Davis dalam Lijan (2017), penempatan adalah suatu proses penemuan dan penerimaan dari pelamar-pelamar yng cakap untuk menempati suatu posisi jabatan yang diawali dari proses rekrutmen dan berakhir pada penerimaan surat keputusan penerimaan pegawai. Dalam buku ini, yang dimaksud dengan penempatan adalah penunjukan pada pegawai baru untuk mengisi pos yang ditentukan. Dalam penempatan pegawai baru, sebaiknya bagian HRM menghantarkan pegawai tersebut ke pos yang dituju dan mejelaskan kehadirannya kepada pegawai yang ada di unit atau bagian yang bersangkutan sehingga kehadiranny akan lebih dihargai dan diterima oleh rekan sekerjanya yang lama.[57]

3. Pengembangan Sumber Daya Manusia

a. Pengertian

Pengembangan Sumber Daya Manusia (PSDM) atau istilah bahasa Inggris nya *Human Resources Development* (HRD) sangat penting dalam upaya menciptakan keunggulan kompetiti SDM dan organisasi dari para pesaingnya.[58] Istilah HRD diciptakan oleh Leonard Nadler tahun 1969 guru besar George Washington University pada konferensi *American Society of Training and Development* (ASTD) di Miami Florida.[59]

Dalam buku Wirawan, didefinisikan bahwasannya PSDM sebagai program pembelajaran yang disengaja dan dilaksanakan dalam waktu tertentu dengan tujuan anatara mengembangkan pengetahuan, kompetensi sikap, motivasi dn perilaku SDM dan tujuan akhirnya untuk mengembangkan kinerja organisasi.

[57] Ibid., 162.
[58] Wirawan, *Manajemen Sumber Daya Manusia Indonesia* (Jakarta: Raja Grafindo Persada, 2015), 193.
[59] Ibid

Dari definisi tersebut ada beberapa sejumlah dimensi yang perlu mendapatkan penjelasan lebih rinci:

1) Program pembelajaran. PSDM merupakan program pembelajaran dimana para pegawai mengikuti proses pembelajaran yang dirancang khusus oleh organisasi tempat mereka bekerja. Proses pembelajaran artinya ada kurikulum dan materi yang dipelajari, ada metode belajar dan ada instruktur yang melaksanakan pembelajaran.
2) Program PSDM disengaja. Program PSDM disengaja artinya dirancang dan dilaksanakan oleh organisasi sebagai bagian dari MSDM dalam upaya mencapai tujuan organisasi. PSDM dapat diberikan secara formal, misalnya pelatihan di kelas, dan diberikan secara informal dimana peserta harus belajar sendiri melalui membaca buku, artikel, video dan audio yang disediakan oleh perpustakaan atau internet.
3) Dilaksanakan dalam waktu tertentu. PSDM merupakan investasi yang dapat diukur nilai pengembalian investasinya *(return on investment)* dan terkait dengan biaya operasi. Perencanaan dan pelaksanaan PSDM memerlukan biaya. Makin lama pelaksanaan PSDM makin tinggi biayanya. Para pegawai yang megikuti program pelatihan tidak bekerja, karenanya perusahaan akan kehilangan produktivitas pegawai yang dapat dihitung nilai rupiahnya.
4) Tujuan PSDM. PSDM mempunyai tujuan antara dan tujuan akhir. Tujuan antaranya adalah mengembangkan pengetahuan, sikap, perilaku, motivasi, etos kerja, disiplin kerja dari para peserta. Dengan dicapainya tujuan atara dapat diprediksi kinerja pegawai yang merupakan tujuan akhir PSDM dapat meningkat. Jika kinerja pegawai meningkat, maka kinerja perusahaan atau organissi akan meningkat juga.[60]

b. Jenis PSDM

Program pengembangan sumebr daya manusia banyak jenisnya baik yang dilaksanakan secara formal atau informal, baik yang dilaksanakan di dalam

[60] Ibid., 194-195.

maupun di luar organisasi. Akan teapi, secara umum program tersebut dapat dikelompokkan menjadi: pelatihan *(training)*, pendidikan *(education)*, dan pengembangan *(development)* pegawai.[61]

1) Pelatihan *(training)*

   Pelatihan adalah PSDM yang dirancang khusus untuk mengembangkan pengetahuan, keterampilan, kompetensi, sikap dan perilaku pegawai dalam rangka mengembangkan kinerja para pegawai dalam rangka melaksanakan pekerjaannya yang sedang mereka lakukan sekarang.[62]

   Program pelatihan banyak jenisnya, akan tetapi dapat dikelompokkan menjadi dua jenis: pelatihan pra jabatan dan pelatihan dalam jabatan. Pelatihan umumnya memerlukan waktu pendek dari 1 hari sampai sebulan dan hasil para pegawai melaksanakan materi pelatihan dievaluasi secara periodik.[63]

2) Pendidikan (*Education*)

   Pendidikan merupakan PSDM yang ditujukan untuk mempersiapkan pegawai untuk pekerjaan baru yang akan ditugaskan kepadanya. Misalnya, seorang pegawai akan diangkat untuk menjadi kepala seksi suatu unit kerja. Ia belum pernah menduduki posisi tersebut dan belum mempunyai pengetahuan dan pengalaman mengenai tugas tersebut. Agar dia dapat melaksanakan pekerjaan barunya dengan baik, dia dididik sebagai kepala seksi. Pengetahuan, keterampilan dan kompetensinya dikembangkan.[64]

3) Pengembangan (*Development*)

   Pengembangan adalah PSDM yang dirancang untuk mengembangkan profesional dan personal para pegawai baik untuk kepentingan perusahaan atau kepentingan individual pegawai yang terkait secara tidak langsung dengan pekerjaan. Upaya pegembangan pegawai yang terkait dengan perusahaan banyak jenisnya. Kehidupan perusahaan, juga pegawainya, tergantung pada para konsumen, nasabah atau klien perusahaan. Semua

[61] Ibid., 195.
[62] Ibid., 196.
[63] Ibid
[64] Ibid

pegawai perusahaan harus mempunyai sikap positif dan mempunyai rasa bertanggung jawab atas konsumen perusahaan walaupun sejumlah pegawai tidak berhubungan langsung dengan mereka.[65]

D. Penilaian Kinerja

Selama karyawan bekerja di suatu organisasi secara teratur perlu diadakan evaluasi terhadap kinerjanya, apakah oleh atasannya, oleh bagian personel, tau oleh pejabat lain maupun panitia khusus yang ditunjuk.

Penilaian kinerja ini mencakup kegiatan untuk memonitor pelaksanaan pekerjaan karyawan apakah sudah sesuai dengan keinginan organisasi. Dalam hal ini yang bertanggung jawab dalam penilaian tersebut adalah kapala bagian masing-masing, sedangkan bagian personel mengadministrasikan kegiatan dan hasil evaluasinya.

Hasil penilaian kinerja diperlukan sebagai masukan dan juga umpan balik dalam mempertimbangakan gaji atau kompensasi, promosi, tindakan disiplin, dan juga merupakan umpan balik untuk meningkatkan motivasi dan pengarahan perbaikan, dan perencanaan pelatihan atau pengembangan SDM berikutnya.[66]

1. Pengertian Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (*performance*).[67] Sebagaimana yang dikemukakan oleh Mangkunegarana bahwa istilah kinerja dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.[68] Menurut Nawawi menyatakan bahwa kinerja adalah tingkatan pencapaian hasil atas pelaksanaan tugas tertentu.[69]

---

[65] Ibid., 198.
[66] Suparno Eko Widodo, *Manajemen Pengembanagn Sumber Daya Manusia* (Yogyakarta: Pustaka Pelajar, 2015), 131-132.
[67] Ibid., 132.
[68] Anwar Prabu Mangkunegaran, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2008), 98.
[69] Hadari Nawawi, *Manajemen Sumberdaya Manusia* (Yogyakarta: Gadjah Mada University Press, 2001), 80.

Jadi dapat disimpulkan bahwasannya kinerja adalah bagian hasil dari kerja baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan.

2. Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Simanjuntak kinerja dipengaruhi oleh:

a. Kualitas dan kemampuan pegawai. Yaitu hal-hal yang berhubungan dengan pendidikan/ pelatihan, etos kerja, motivsi kerja, sikap mental, dan kondisi fisik pegawai.
b. Sarana pendukung, yaitu hal yang berhubungan dengan lingkungan kerja (keselamatan kerja, kesehatan kerja, sarana produksi, teknologi) dan hal-hal yang berhubungan dengan kesejahteraan pegawai (upah/ gaji, jaminan sosial, keamanan kerja)
c. Supra sarana, yaitu hal-hal yang berhubungan dengan kebijaksanaan pemerintah dan hubungan industrial manajemen.[70]

Menurut Sedarmayanti, faktor-faktor yang memengaruhi kinerja antara lain:

a. Sikap dan mental (motivasi kerja, disiplin kerja dan etika kerja)
b. Pendidikan
c. Keterampilan
d. Manajemen kepemimpinan
e. Tingkat penghasilan
f. Gaji dan kesehatan
g. Jaminan sosial
h. Iklim kerja
i. Sarana dan prasarana
j. Teknologi
k. Kesempatan berprestasi[71]

[70] Ibid
[71] Ibid

3. Pengertian Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja adalah salah satu tugas penting untuk dilakukan oleh seorang manajer atau pemimpin. Walaupun demikian, pelaksanaan kinerja yang objektif bukanlah tugas yang sederhana. Penilaian harus dihindarkan adanya *"like* dan *dislike*", dari penilai, agar objektivitas penilai dapat terjaga. Kegiatan penilaian ini adalah penting, karena dapat digunakan untuk memperbaiki keputusan-keputusan personilia dan memberikan umpan balik kepada pegawai tentang kinerja pegawai tersebut.[72]

Menurut Werther dan Davis mengungkapkan bahwa penilaian kinerja adalah proses yang dilakukan organisasi untuk mengevaluasi hasil kerja para karyawannya.[73] Sedangkan menurut Hall, penilaian kinerja adalah proses yang berkelanjutan untuk menilai kualitas kerja personel dan usaha untuk memperbaiki unjuk kerja personel dalam organisasi.[74]

4. Manfaat Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja merupakan suatu alat yang manfaatnya tidak hanya untuk mengevaluasi kinerja seorang pegawai akan tetapi juga mengembangkan serta memotivasi pegawai. Penilaian tersebut juga akan memberikan dampak yang positif dan semangat dalam diri pegawai untuk lebih berkualitas dan menghasilkan kinerja yang optimal. Menurut Sedarmayanti, tujuan dari penilaian kinerja adalah sebagai berikut:[75]

a. Untuk mengetahui keterampilan dan kemampuan pegawai
b. Sebagai dasar perancangan bidang kepegawaian khususnya penyempurnaan kondisi kerja, peningkatan mutu dan hasil kerja
c. Sebagai dasar pengembangan dan pendayagunaan pegwai seoptimal mungkin, sehingga dapat diarahkan jenjang/ rencana karirnya, kenaikan pangkat dan kenaikan jabatan

---

[72] Ibid., 135.
[73] Ibid., 137.
[74] Ibid
[75] Ibid., 138-139.

d. Mendorong terciptanya hubungan timbal balik yang sehat antara atasan dan bawahan
e. Mengetahui kondisi organisasi secara keseluruhan dari bidang kepegawaian khususnya kinerja pegawai dalam bekerja
f. Secara pribadi, pegawai mengetahui kekuatan dan kelemahannya sehingga dapat memacu perkembangannya. Bagi atasan yang menilai akan lebih memperhatikan dan mengenal bawahan dan pegawainya, sehingga dapat lebih memotivasi pegawai
g. Hasil penilaian pelaksanaan pekerjaan dapat bermanfaat bagi penelitian dan pengembangan di bidang kepegawaian

5. Metode Penilaian Kinerja

Menurut Mondy & Noe, ada tujuh metode peilaian kinerja yaitu:[76]

a. *Rating Scales*

   Menilai kinerja pegawai dengan menggunakan skala untuk mengukur faktor-faktor kinerja.

b. *Critical Incidents*

   Evaluator mencatat mengenai apa saja perilaku/ pencapaian terbaik dan terburuk pegawai.

c. *Essay*

   Evaluator menulis deskripsi mengenai kekuatan dan kelemahan karyawan, kinerja nya pada masa lalu, potensinya dan memberikan saran-saran untuk pengembangan pekerja tersebut.

d. *Work standard*

   Metode ini membandingkan kinerja setiap karyawn dengan standar yang telah ditetapkan sebelumnya atau dengan tingkat keluaran yang diharapkan.

e. *Ranking*

   Penilai menempatkan seluruh pekerja dalam satu kelompok sesuai dengan peringkat yang disusun berdasarkan kinerja secara keseluruhan.

[76] Ibid., 147.

f. *Forced distribution*

Penilai harus "memasukkan" individu dari kelompok kerja ke dalam sejumlah kategori yang serupa dengan sebuah distribusi frekuensi normal.

g. *Behaviourally Anchored Rating Scles (BARS)*

Evaluator menilai pegawai berdasarkan beberapa jenis perilaku kerja yang mencerminkan dimensi kinerja dan membuat skalanya.

6. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Bagaimanapun harapan yang ingin dicapai dari hasil penilaian kinerja personel adalah kinerjanya baik. Oleh karena itu, para pimpinan dan bagian personel sejak awal harus menyadari akan pentingnya faktor-faktor yang memengaruhi mengapa seseorang bisa berkinerja baik dan tidak. Pada umumnya kinerja personel dipengaruhi oleh beberapa faktor yaitu antara lain:[77]

a. Sasaran: adanya rumusa sasaran yang jelas tentang apa yang diharapkan oleh organisasi untuk dicapai
b. Standar: apa ukurannya bahwa seseorang telah berhasil mencapai sasaran yang diinginkan oleh organisasi
c. Umpan balik: informasi terhadap kegiatan yang berkaitan dengan upaya mencapai sasaran sesuai standar yang telah ditentukan
d. Peluang: beri kesempatan orang untuk melaksanakan tugasnya mencapai sasaran tersebut
e. Sarana: sediakan sarana yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugasnya
f. Kompetensi: beri pelatihan yang efektif, yaitu bukan sekedar belajar tentang sesuatu, tetapi belajar bagaimana melakukan sesuatu
g. Motivasi: harus bisa menjawab pertanyaan "mengapa saya harus melakukan pekerjaan ini?"

Adapun faktor-faktor lingkungan yang perlu diketahui yang sering menimbulkan masalah dalam kinerja antara lain:

[77] Ibid., 151-152.

a. Koordinasi yang kurang baik antar karyawan dalam bekerja
b. Tidak cukupnya informasi yang diperlukan untuk mendukung pelaksanaan tugas
c. Kurangnya peralatan pendukung dan banyaknya mesin yang rusak
d. Sulitnya mendapatkan bahan-bahan
e. Tidak cukupnya dana
f. Kurang kerjasama atau komunikasi antar karyawan
g. Tidak memadainya pelatihan
h. Tidak cukupnya waktu yang diperlukan untuk mengerjakan pekerjaan
i. Lingkungan pekerjaan yang buruk, misalnya panas, terlaulu dingin, berisik, banyaknya gangguan dan lain-lain.