

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Untuk mendapat pengertian tentang Manajemen Sumber Daya Manusia, maka penulis mengemukakan beberapa definisi dari beberapa ahli yaitu :

Dessler (2007:58) menyatakan bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan kebijakan dan praktek menentukan aspek “manusia” atau SDM dalam posisi manajemen, termasuk merekrut, menyaring, melatih, memberi penghargaan, dan penilaian. Selain itu, Manajemen SDM juga dapat diartikan sebagai suatu proses memperoleh, melatih, menilai dan memberikan kompensasi kepada karyawan, memperhatikan hubungan kerja mereka, kesehatan dan keamanan, serta masalah keadilan.”

Menurut Sadili Samsudin (2009:117) bahwa:

“Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) adalah suatu kegiatan pengelolaan yang meliputi pendayagunaan, pengembangan, penilaian, pemberian balas jasa, cara-cara mendesain sistem perencanaan, penyusunan karyawan, pengelolaan karir, evaluasi kinerja, kompensasi karyawan, dan hubungan ketenagakerjaan.”

Arep dan Tanjung (2008:98), mengemukakan bahwa:

“MSDM adalah ilmu dan seni yang mengatur unsur manusia (cipta, rasa dan karsa) sebagai aset suatu organisasi dengan cara memperoleh, mengembangkan dan memelihara tenaga kerja secara efektif dan efisien.”

Berdasarkan pada beberapa pengertian diatas, dapat disimpulkan bahwa Manajemen Sumber Daya Manusia adalah ilmu yang mendayagunakan manusia dengan maksud mencapai tujuan individu, masyarakat, dan organisasi sehingga dapat memenuhi kepuasan tertentu,

2.2 Fungsi - Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Menurut **Wahyudi (2010:12)**, mengemukakan bahwa fungsi-fungsi MSDM adalah sebagai berikut:

1. Fungsi Manajerial, meliputi :

a. Perencanaan (*Planning*)

Perencanaan adalah melaksanakan tugas dalam perencanaan kebutuhan, pengadaan, pengembangan dan pemeliharaan.

b. Pengorganisasian (*Organizing*)

Pengorganisasian adalah menyusun suatu organisasi dengan mendesain struktur dan hubungan antara tugas-tugas yang harus dikerjakan oleh tenaga kerja yang telah dipersiapkan.

c. Pengarahan (*Directing*)

Pengarahan adalah memberikan dorongan untuk menciptakan kemauan kerja yang dilaksanakan secara efektif dan efisien.

d. Pengendalian (*Controlling*)

Pengendalian adalah melakukan pengukuran antar kegiatan yang dilakukan dengan standar-standar yang telah ditetapkan khususnya dibidang tenaga kerja.

2. Fungsi Operasional

Fungsi operasional dalam Manajemen Sumber Daya Manusia merupakan basic (dasar) pelaksanaan proses MSDM yang efisien dan efektif dalam pencapaian

tujuan organisasi/perusahaan. Fungsi operasional tersebut terbagi 5 (lima), secara singkat sebagai berikut:

- a. **Fungsi Pengadaan** adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai kebutuhan perusahaan. (the right man in the right place).
- b. **Fungsi Pengembangan** adalah proses peningkatan ketrampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan latihan yang diberikan harus sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa depan.
- c. **Fungsi Kompensasi** adalah pemberian balas jasa langsung dan tidak langsung berbentuk uang atau barang kepada karyawan sebagai imbal jasa (output) yang diberikannya kepada perusahaan. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak sesuai prestasi dan tanggung jawab karyawan tersebut.
- d. **Fungsi Pengintegrasian** adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, sehingga tercipta kerjasama yang serasi dan saling menguntungkan. Dimana Pengintegrasian adalah hal yang penting dan sulit dalam MSDM, karena mempersatukan dua aspirasi/kepentingan yang bertolak belakang antara karyawan dan perusahaan.
- e. **Fungsi Pemeliharaan** adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental dan loyalitas karyawan agar tercipta hubungan jangka

panjang. Pemeliharaan yang baik dilakukan dengan program K3 (Keselamatan dan Kesehatan Kerja) .

Berdasarkan pemaparan di atas penulis akan fokus membahas tentang fungsi pengadaan tepatnya membahas tentang penempatan karyawan yang menjadi salah satu sub dari fungsi operasional manajemen.

2.3 Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan berarti mengalokasikan para karyawan pada posisi kerja tertentu, hal ini khusus terjadi pada karyawan baru. Kepada para karyawan lama yang telah menduduki jabatan atau pekerjaan termasuk sasaran fungsi penempatan karyawan dalam arti mempertahankan pada posisinya atau memindahkan pada posisi yang lain.

2.3.1 Pengertian Penempatan Karyawan

Penempatan karyawan adalah tidak lanjut dari seleksi yaitu menempatkan calon karyawan yang diterima pada jabatan / pekerjaan yang membutuhkannya dan sekaligus mendelegasikan tanggung jawab kepada orang tersebut. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka dengan sendirinya akan berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan-tujuan organisasi.

Dibawah ini dijabarkan beberapa pendapat dan pengertian mengenai penempatan karyawan menurut beberapa penulis, yaitu:

Menurut Schuler dan Jackson (2007: 276) bahwa:
“penempatan karyawan berkaitan dengan pencocokan seseorang dengan jabatan yang akan dipegangnya berdasarkan pada kebutuhan

jabatan dan pengetahuan, ketrampilan, kemampuan dan kepribadian karyawan tersebut”.

Siswanto (2008:162) mengemukakan bahwa:

“Penempatan karyawan adalah proses pemberian tugas dan pekerjaan kepada tenaga kerja yang lulus seleksi untuk dilaksanakan sesuai ruang lingkup yang telah ditetapkan, serta mampu mempertanggungjawabkan segala resiko dan kemungkinan kemungkinan yang terjadi atas tugas dan pekerjaan, wewenang serta tanggungjawabnya”.

Games (2007:117) berpendapat bahwa:

“Penempatan karyawan merupakan salah satu fungsi terpenting dalam manajemen sumber daya manusia, tepat tidaknya seseorang ditempatkan pada suatu posisi tertentu tergantung pada posisi penempatan ini. Jika fungsi ini tidak dilaksanakan dengan baik maka akan dengan sendirinya berakibat fatal terhadap pencapaian tujuan organisasi”.

Berdasarkan pengetian diatas dapat disimpulkan bahwa penempatan karyawan merupakan suatu usaha untuk menyalurkan kemampuan karyawan sebaik-baiknya dengan jalan menempatkan karyawan pada posisi atau jabatan yang paling sesuai untuk memperoleh prestasi kerja yang optimal.

Penempatan karyawan yang benar adalah sesuai dengan kualifikasi yang dimiliki karyawan, penempatan harus didasarkan pada analisa jabatan yang dilakukan selama karyawan menjalani masa percobaan.

2.3.2 Proses Penempatan

Pemilihan proses penempatan sangat penting dilaksanakan, agar supaya pelaksanaannya efektif dalam mendukung tercapainya tujuan perusahaan. Manajer yang cakap dan menerapkan proses yang sesuai dan efektif dalam pelaksanaan tugas-tugasnya. Penempatan pegawai seperti promosi, transfer, dan demosi hendaknya

dilakukan dengan proses yang efektif dan efisien supaya tercapai manfaat yang optimal.

Sebelum mengadakan penempatan pegawai dalam hal ini perlu melihat proses yang harus ditempuh dalam penempatan pegawai. Adapun proses- proses yang harus ditempuh dalam hal ini menurut **Sulistiyani & Rosidah (2009:155)** adalah:

- a) Menentukan kebutuhan-kebutuhan Sumber Daya Manusia.
- b) Mengupayakan persetujuan anggaran untuk mengadakan atau mengisi jabatan-jabatan.
- c) Mengembangkan kriteria penempatan yang valid.
- d) Pengadaan (recruitment).
- e) Menyiapkan daftar dari para pegawai yang berkualitas.
- f) Mengadakan seleksi pegawai.

2.3.3 Syarat-syarat Penting dalam Proses Penempatan Pegawai

Menurut **Sulistiyani & Rosidah (2009:152)** ada beberapa persyaratan penting yang harus dipenuhi dalam rangka penempatan pegawai, adapun persyaratan yang harus dipenuhi tersebut adalah sebagai berikut:

- a. Informasi analisis jabatan yang memberikan deskripsi jabatan, spesialisasi jabatan dan standar prestasi yang seharusnya ada dalam setiap jabatan tersebut.

- b. Rencana-rencana Sumber Daya Manusia yang akan memberikan manajer tentang tersedia tidaknya lowongan pegawai suatu instansi.
- c. Keberhasilan fungsi rekrutmen yang akan menjamin manajer bahwa tersedia sekelompok orang yang akan dipilih. Dalam rangka menempatkan pegawai yang lulus dalam seleksi yang akan dilaksanakan, maka manajer tersebut harus mempertimbangkan beberapa faktor yang memungkinkan dan berpengaruh terhadap kontinuitas bekerja.

2.3.4 Faktor-faktor yang Harus di Pertimbangkan dalam Penempatan Pegawai

Menurut **Gauzali Saydam (2007:155)** faktor-faktor yang harus di pertimbangkan dalam penempatan pegawai sebagai berikut :

1. Faktor Prestasi Akademis

Prestasi akademis yang telah dicapai oleh pegawai yang bersangkutan selama mengikuti jenjang pendidikan harus mendapatkan pertimbangan. Dengan mempertimbangkan faktor prestasi akademis, maka dapat ditetapkan dimana pegawai yang bersangkutan akan ditempatkan sesuai dengan prestasi akademisnya.

2. Faktor Pengalaman

Pengalaman bekerja pada pekerjaan yang sejenis yang telah dialami sebelumnya perlu mendapatkan pertimbangan dalam rangka penempatan pegawai tersebut. Hal tersebut berdasarkan pada kenyataan yang menunjukkan bahwa makin lama bekerja maka makin banyak pengalaman yang dimiliki oleh pegawai yang bersangkutan.

Banyaknya pengalaman bekerja memberikan kecenderungan bahwa pegawai yang bersangkutan memiliki keahlian dan pengalaman yang relatif tinggi.

3. Faktor Kesehatan Fisik dan Mental

Dalam menempatkan pegawai faktor fisik dan mental perlu dipertimbangkan karena tanpa pertimbangan yang matang maka hal-hal yang bakal merugikan perusahaan tidak menutup kemungkinan akan terjadi. Penempatan pegawai pada tugas dan pekerjaan tertentu harus disesuaikan dengan kondisi fisik dan mental pegawai yang bersangkutan.

4. Faktor Status Perkawinan

Mengenai status perkawinan pegawai adalah merupakan hal yang sangat penting, selain untuk kepentingan ketenagakerjaan juga sebagai bahan pertimbangan dalam penempatan pegawai.

5. Faktor Usia

Dalam rangka menempatkan pegawai, faktor usia pada diri pegawai yang lulus dalam seleksi perlu mendapatkan pertimbangan. Hal tersebut dimaksudkan untuk menghindari rendahnya prestasi kerja pegawai yang bersangkutan.

2.3.5 Kegunaan Penempatan Karyawan

Pada kenyataannya penempatan karyawan tidak sederhana yang dibayangkan beberapa kalangan, mengingat kesalahan dalam penempatan akan berakibat tingginya biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan. Hal tersebut tentunya

akan merugikan perusahaan, namun apabila pelaksanaan penempatan karyawan dilakukan secara tepat dan benar akan memberikan manfaat bagi perusahaan.

1. Keuntungan yang diperoleh dari penempatan karyawan menurut **Saydam (2007;219)** yakni:
 - a. Perusahaan dapat mengisi kekosongan lowongan pekerjaan.
 - b. Perusahaan dapat memperbesar produksi yang dihasilkan dengan adanya sumber daya manusia baru.
 - c. Perusahaan dapat mengembalikan biaya yang dikeluarkan sebelumnya dalam proses pengadaan sumber daya manusia.
 - d. Perusahaan mendapatkan sumber daya manusia baru dengan semangat dan ide-ide baru bagi pengembangan perusahaan.
2. Keuntungan yang diperoleh oleh sumber daya manusia yang bersangkutan, meliputi:
 - a. Dapat menjadi lebih tenang karena sudah ada kepastian untuk mulai kerja.
 - b. Mendapat kesempatan untuk menyumbangkan tenaga, pikiran dan waktunya pada perusahaan yang selama ini hanya didengar dari orang ke orang saja.
 - c. Dapat meningkatkan kemampuan dengan menggali potensi diri sendiri.
 - d. Mendapatkan kenalan-kenalan baru dan suasana baru dalam unit kerja baru.

2.4 Prestasi Kerja

Prestasi kerja yang baik di anggap dapat membantu meningkatkan kualitas perusahaan tersebut. Kualitas tersebut dapat dilihat dari tingginya rasa kepercayaan

atau loyalitas pegawai terhadap perusahaan tersebut. Prestasi kerja sangat penting bagi perusahaan karena dapat mengetahui sejauh mana kemajuan yang dialami oleh karyawannya, juga dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan untuk perkembangan perusahaan dimasa mendatang.

2.4.1 Pengertian Prestasi Kerja

Ada beberapa pendapat yang berbeda mengenai definisi prestasi, adalah:

Menurut **Marihot Tua Efendi (2007:105)** bahwa :

“Prestasi kerja adalah hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai atau perilaku nyata yang ditampilkan sesuai dengan peranannya dalam organisasi”.

Menurut **Wahyudi (2010:101)** mengatakan bahwa :

“Prestasi kerja (performance appraisal) memiliki beberapa istilah yang dapat ditukarkan pengertiannya, yaitu: Merit Rating behavior assessment, employee evaluation, personal review dan sebagainya”.

Menurut **Mangkunegara (2008:67)** bahwa:

“Prestasi kerja merupakan suatu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan padanya.”

Berdasarkan pengetian diatas dapat disimpulkan bahwa prestasi kerja merupakan hasil dari suatu proses atau aktivitas pada fungsi tertentu yang dilaksanakan oleh seseorang baik sebagai individu maupun sebagai kelompok perusahaan. Sehingga prestasi kerja dapat diartikan sebagai produk atau jasa yang dihasilkan atau diberikan sekelompok orang.

2.4.2 Faktor-faktor yang mempengaruhi Prestasi Kerja

Menurut **Anwar Prabu Mangkunegara (2008:67)** ada dua faktor yang mempengaruhi penetapan prestasi kerja, yaitu faktor kemampuan (ability) dan faktor motivasi (motivation).

1. Faktor Kemampuan

Secara psikologis, kemampuan (ability) pegawai terdiri dari kemampuan potensi (IQ) dan kemampuan (knowledge + skill). Artinya, pegawai yang memiliki IQ diatas rata-rata (IQ 110-120) dengan pendidikan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaannya sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu pegawai perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan keahliannya.

2. Faktor Motivasi

Motivasi tumbuh dari sikap (attitude) seseorang pegawai yang menghadapi situasi (situation) kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri pegawai yang terarah untuk mencapai tujuan perusahaan.

Hal ini sesuai dengan pendapat **Davis (2007:480)** yang merumuskan:

- a. Human performance = Ability + Motivation
- b. Motivation = Attitude + Situaation
- c. Ability = Knowledge + Skill

2.4.3 Pengertian Penilaian Prestasi Kerja

Menurut **Wahyudi (2010:101)** secara umum penilaian prestasi kerja dapat diartikan : "sebagai suatu evaluasi yang dilakukan secara periodik dan sistematis

tentang prestasi kerja atau jabatan (job performance) seorang tenaga kerja, termasuk potensi pengembangannya.

Dari hasil penilaian prestasi kerja dapat diketahui kelebihan dan kekurangan dari pekerjaan yang dinilai dan hasilnya oleh manajemen dan dijadikan sebagai dasar bagi tindakan-tindakan selanjutnya seperti :

1. Untuk mengukur prestasi kerja, yakni sampai sejauh mana seorang tenaga kerja berhasil dalam pekerjaannya.
2. Untuk mengukur keberhasilan tenaga kerja dalam mengikuti program pelatihan dan pengembangan.
3. Untuk mengumpulkan data yang akan digunakan dalam rangka memperbaiki atau mengembangkan kecakapan tenaga kerja, disamping untuk melakukan pengecekan secara periodik.
4. Untuk mengumpulkan data guna pertimbangan-pertimbangan dalam program mutasi personal.
5. Untuk mengumpulkan data yang diperlukan guna menetapkan pemberian insentif.

2.4.4 Indikator Prestasi Kerja

Dari pendapat **A.A Anwar prabu Mangkunegara (2008:67)** tentang definisi prestasi kerja, maka dapat disimpulkan beberapa indikator dari prestasi kerja itu sendiri, yaitu:

- Kualitas Kerja
- Kuantitas hasil kerja bawahan dari tingkat ketepatan
Prestasi kerja harus didasarkan pada fakta-fakta dan harus mencerminkan seluruh waktu sejak dari penilaian akhir.
- Tanggung jawab dalam menyelesaikan pekerjaannya
Kesanggupan seseorang untuk bertanggung jawab atas tugas atau pekerjaan yang diberikan kepadanya dikerjakan dengan sebaik-baiknya dan tepat waktu serta berani memikul resiko atas keputusan yang telah diambil atau tindakan yang dilakukannya.
- Kesanggupan bekerja sama dengan semua pihak
Kemampuan seseorang dalam bekerja sama dengan karyawan lain dalam menyelesaikan suatu tugas yang telah ditentukan oleh perusahaan, sehingga tercapai daya guna dan hasil yang sebesar-besarnya.
- Kemampuan dalam hal mengerjakan pekerjaan atas inisiatif sendiri
Kemampuan seseorang karyawan dalam mengambil suatu keputusan, langkah-langkah atau melaksanakan tugas pokok tanpa menunggu perintah.
- Ketaatan dalam memahami peraturan yang ditetapkan yang ditetapkan oleh pemerintah.

2.4.5 Pengaruh Penempatan Karyawan dengan Prestasi Kerja Karyawan

Ada beberapa pendapat dari para ahli yang mengemukakan adanya kaitan tentang pengaruh penempatan karyawan terhadap prestasi kerja, antara lain sebagai berikut:

Menurut **Yana Octaria (2007:33)** menjelaskan bahwa:

“Penempatan karyawan yang tepat merupakan salah satu cara yang menunjang kearah terciptanya prestasi, sehingga hal ini dapat mencapai tujuan perusahaan karena didapatnya orang-orang yang tepat, dimana orang-orang tersebut dapat memenuhi kebutuhan masa sekarang dan masa akan datang perusahaan serta meningkatkan prestasi kerja masa yang akan datang.”

