BAB II

STUDI PUSTAKA

A. Tinjauan Pustaka

1. Manajemen Sumber Daya Manusia

Manajemen sumber daya manusia (MSDM) bukanlah merupakan hal yang timbul secara mendadak. Sudah sejak lama manusia hidup berorganisasi, seiring dengan itu manajemen sumber daya manusia sebenarnya juga dilakukan. Dalam era globalisasi seperti sekarang, MSDM menjadi semakin kompleks dan menuntut kemampuan yang lebih tinggi dari para manajer SDM

Priyono dan Marnis (2008:15-16) menjelaskan bahwa sumber daya manusia adalah :

> "*Kemampuan terpadu dari daya pikir dan daya fisik yang dimiliki oleh setiap individu, dimana perilaku dan sifatnya sangat ditentukan oleh keturunan maupun lingkungannya, sedangkan prestasi kerjanya dimotivasi oleh keinginan untuk memenuhi seluruh kepuasannya"*.

Menurut Hasibuan (2019:10) mengemukakan bahwa :

> "*Manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar lebih efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan Masyarakat"*.

Menurut Stoner dalam Siagian (2013:6) menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah :

> *"Suatu prosedur yang berkelanjutan yang bertujuan untuk memasok suatu organisasi atau perusahaan dengan orang-orang yang tepat untuk ditempakan pada posisi dan jabatan yang tepat pada saat organisasi memerlukannya".*

Menurut kasmir (2016:208)menjelaskan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah :

> *“Proses pengelolaan manusia melalui perencanaan rekrutmen, seleks,pelatihan,pengembangan, pemberian kompensasi, karier, keselamatan dan Kesehatan serta menjaga hubungan industrial sampai pemutusan hubungan kerja guna mencapai tujuan perusahaan dan peningkatan kesejahteraan stakeholder.”.*

Berdasarkan pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia (MSDM) yang dikemukakan oleh beberapa ahli di atas, dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah upaya untuk meningkatkan kualitas kerja pegawai sehingga dapat mencapai tujuan dari suatu organisasi tersebut.

Pengembangan Sumber Daya Manusia merupakan bagian terintegrasi dari manajemen sumber daya manusia. Pengembangan SDM merupakan salah satu faktor kunci keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan secara efektif dan efisien.

Menurut Gilley dan Maycunich dalam Yusuf (2022:1.3) dalam Irwan Sahabuddin, bahwa :

> *“Pengembangan sumber daya manusia adalah upaya memajukan pengetahuan, keterampilan, kompetensi dan perbaikan perilaku baik pribadi maupun profesional, merefleksikan fokus pada individual dan organisasional yang dihasilkan dari komitmen terhadap SDM.”*

a. Tujuan Manajemen Sumber Daya Manusia

Tujuan MSDM secara tepat sangatlah sulit untuk dirumuskan karena sifatnya bervariasi dan tergantung pada pentahapan perkembangan yang terjadi pada masing-masing organisasi..

Menurut Cushway, penulis buku *Human Resource Management* (1996:22) bahwa tujuan MSDM meliputi :

1. Membuat kebijakan dan pertimbangan

   Tujuan yang pertama dari cushway ialah pembuat kebijakan dan pertimbangan. Manajemen sumber daya masnusia memiiki tugas untuk membuat sebuah perusahaan memiliki pekerjaan dengan motifasi serta kinerja yang tinggi.

2. Membantu perusahaan mencapai tujuan

   Dengan perusahan mencapai tujuan atau sasaran manajemen sumber daya manusia bertanggung jawab untuk mengimplementasikan dan menjaga kebijakan serta prosedur yang telah dibuat terhadap sumber daya manusia

3. Memberi dukungan

   Bentuk dukungan ini dapat berupa penciptaan kondisi baik dari sisi manajer atau juga sumer daya manusia berupa karyawan.

4. Menyelesaikan masalah

   Masalah disini ialah menangani berbagai krisis dan situasi yang dapat datang dan mendatangkan resiko negatif bagi semua pihak.

5. Media komunikasi terbaik

   Media komunikasi yang menghubungkan antara pekerja, manager, dan perusahaan. Biasanya menghindari secara langsung dengan manager atau pegawai, sehingga

departemen dapat memegang peran untuk membantu dalam hal penyampaiannya

Sementara itu menurut Schuler et al setidaknya MSDM memiliki tiga tujuan utama yaitu:

1) Memperbaiki tingkat produktifitas
2) Memperbaiki kualitas kehidupan kerja
3) Meyakinkan bahwa organisasi telah memenuhi aspek-aspek legal

b. Fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia

Priyono dan Marnis (2008:6-8) menjelaskan bahwa fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia terdapat beberapa macam. Yaitu:

1) Perencanaan untuk kebutuhan MSDM.

   Fungsi perencanaan kebutuhan SDM setidaknya meliputi dua kegiatan utama, yaitu:

   a) Perencanaan dan peramalan permintaan tenaga kerja organisasi baik dalam jangka pendek maupun panjang;
   b) Analisis jabatan dalam organisasi untuk menentukan tugas, tujuan, keahlian, pengetahuan dan kemampuan yang dibutuhkan.

   Kedua fungsi tersebut sangat esensial dalam melaksanakan kegiatan MSDM secara efektif.

2) Staffing sesuai dengan kebutuhan organisasi.

Setelah kebutuhan SDM ditentukan, langkah selanjutnya adalah mengisi formasi yang tersedia. Dalam tahapan pengisian staf ini terdapat dua kegiatan yang diperlukan, yaitu:

a) Penarikan (rekrutmen) calon atau pelamar pekerjaan;
b) Pemilihan (seleksi) para calon atau pelamar yang dinilai paling memenuhi syarat.

Umumnya rekrutmen dan seleksi diadakan dengan memusatkan perhatian pada ketersediaan calon tenaga kerja baik yang ada di luar organisasi (eksternal) maupun dari dalam organisasi (internal).

3) Penilaian Kinerja.

Kegiatan ini dilakukan setelah calon atau pelamar dipekerjakan dalam kegiatan organisasi. Organisasi menentukan bagaimana sebaiknya bekerja dan kemudian memberi penghargaan atas kinerja yang dicapainya. Sebaliknya organisasi juga harus menganalisis jika terjadi kinerja negatif dimana pekerja tidak dapat mencapai standar kinerja yang ditetapkan. Dalam penilaian kinerja ini dilakukan dua kegiatan utama, yaitu:

a) Penilaian dan pengevaluasian perilaku pekerja;
b) Analisis dan pemberian motivasi perilaku pekerja.

Kegiatan penilaian kinerja ini dinilai sangat sulit baik bagi penilai maupun yang dinilai. Kegiatan ini rawan dengan munculnya konflik.

4) Perbaikan kualitas pekerja dan lingkungan kerja.

Saat ini pusat perhatian MSDM mengarah pada tiga kegiatan strategis, yaitu:

a) Menentukan, merancang dan mengimplementasikan program pelatihan dan pengembangan SDM guna meningkatkan kemampuan dan kinerja karyawan;
b) Memperbaiki kualitas lingkungan kerja, khususnya melalui kualitas kehidupan kerja dan programprogram perbaikan produktifitas;
c) Memperbaiki kondisi fisik kerja guna memaksimalkan kesehatan dan keselamatan pekerja.

Salah satu outcome yang dapat diperoleh dari ketiga kegiatan strategis tersebut adalah peningkatan atau perbaikan kualitas fisik dan non-fisik lingkungan kerja.

5) Pencapaian efektifitas hubungan kerja.

Setelah tenaga kerja yang dibutuhkan dapat terisi, organisasi kemudian mempekerjakannya, memberi gaji dan memberi kondisi yang akan membuatnya merasa tertarik dan nyaman bekerja. Untuk itu organisasi juga harus membuat standar bagaimana hubungan kerja yang efektif dapat diwujudkan.

Dalam hal ini terdapat tiga kegiatan utama, yaitu:

a) Mengakui dan menaruh rasa hormat (respek) terhadap hak-hak pekerja;

b) Melakukan tawar-menawar (bargaining) dan menetapkan prosedur bagaimana keluhan pekerja disampaikan

c) Meiakukan penelitian tentang kegiatan-kegiatan MSDM.

Persoalan yang harus diatasi dalam ketiga kegiatan utama tersebut sifatnya sangat kritis. Jika organisasi tidak berhati-hati dalam menangani setiap persoalan hak-hak pekerja maka yang muncul kemudian adalah aksi-aksi protes seperti banyak terjadi di banyak perusahaan di Indonesia

2. Kinerja

Secara etimologi, kinerja berasal dari kata prestasi kerja (performance). Sebagaimana dikemukakan oleh Mangkunegara (2005) bahwa istilah kinerja berasal dari kata *job performance* atau *actual performance* (prestasi kerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai seseorang) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Lebih lanjut Mangkunegara (2005) menyatakan bahwa pada umumnya kinerja dibedakan menjadi dua yaitu kinerja individu dan kinerja organisasi. Kinerja individu adalah hasil kerja karyawan baik dari segi kualitas maupun kuantitas berdasarkan standar kerja yang telah ditentukan, sedangkan kinerja organisasi adalah gabungan dari kinerja individu dengan kinerja kelompok.

Menurut Elly (2022 : 27) Faktor yang mempengaruhi pencapaian kinerja adalah sebagai berikut :

a. Faktor Motivasi

Motivasi terbentuk dari sikap pegawai dalam menghadapi situasi kerja. Motivasi merupakan kondisi yang menggerakkan diri ASN yang terarah untuk mencapai tujuan pekerjaan. Sikap mental merupakan kondisi mental yang mendorong diri ASN untuk berusaha mencapai prestasi kerja secara maksimal. ASN akan mampu mencapai kinerja maksimal jika ia memiliki motivasi tinggi

b. Faktor Kemampuan

Secara psikologis kemampuan kemampuan (***Ability***) ASN terdiri dari kemampuan potensi (***IQ***) dan kemampuan ***reality (knowledge + Skill).*** Artinya ASN yang memiliki IQ diatas rata-rata (***IQQ*** 110-120) dengan pekerjaan yang memadai untuk jabatannya dan terampil dalam mengerjakan pekerjaan sehari-hari, maka ia akan lebih mudah mencapai kinerja yang diharapkan. Oleh karena itu, ASN perlu ditempatkan pada pekerjaan yang sesuai dengan kemampuannya.

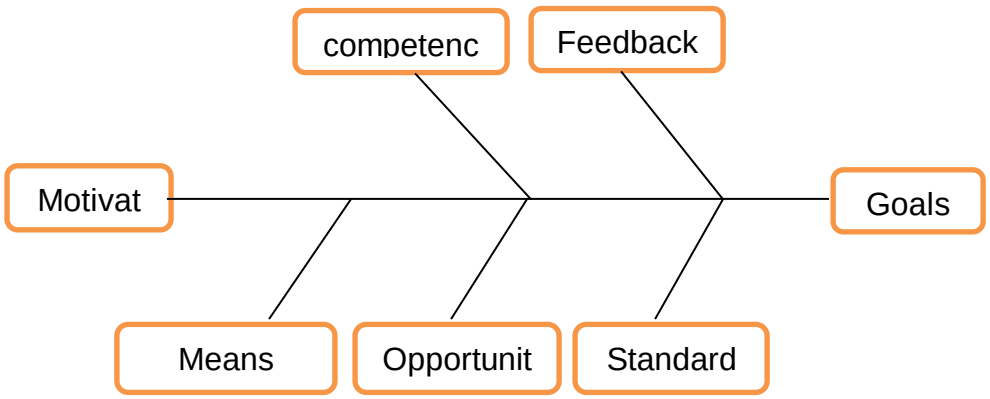
3. Indikator Kinerja

Menurut Wibowo (2017 : 86-89) Indikator kinerja kadang-kadang dipergunakan secara bergantian dengan ukuran kinerja, tetapi banyak pula yang membedakannya. Pengukuran kinerja

berkaitan dengan hasil yang dapat dikuantitatifkan dan mengusahakan data setelah kejadian.

Terdapat tujuh indikator kinerja dan dua diantaranya mempunyai peran yang sangat penting yaitu tujuan dan motif. Kinerja ditentukan oleh tujuan yang hendak dicapai dan untuk melakukannya diperlukan adanya motif. Tanpa dorongan motif untuk mencapai tujuan, kinerja tidak akan berjalan dengan baik. Dengan demikian, tujuan dan motif menjadi indikator utama dari kinerja. Hal ini seperti yang digambarkan oleh Hersey, Blanchard dan Johnson sebagai berikut :

Gambar 1
Indikator Kinerja



Sumber: Paul Hersey,Kenneth H. Blanchard, dan Dewey E. Johnson (1996:386)

a. Tujuan

Tujuan merupakan keadaan yang berbeda secara aktif dicari oleh seorang individu atau organisasi untuk dicapai. Tujuan merupakan suatu keadaan yang lebih baik ingin dicapai

dimasa yang akan datang. Dengan demikian, tujuan menunjukkan arah kemana kinerja harus dilakukan. Atas dasar arah tersebut, dilakukan kinerja untuk mencapai tujuan. Untuk mencapai tujuan, diperlukan kinerja individu, kelompok dan organisasi.

b. Standar

Standar mempunyai arti penting karena memberitahukan kapan suatu tujuan dapat diselesaikan. Standar merupakan suatu ukuran apakah tujuan yang diinginkan dapat dicapai. Tanpa standar, tidak dapat diketahui kapan suatu tujuan tercapai.

Standar menjawab pertanyaan tentang kapan kita tahu bahwa kita sukses atau gagal. Kinerja seseorang dikatakan berhasil apabila mampu mencapai standar yang ditentukan atau disepakati bersama antara atasan dan bawahan.

c. Umpan Balik

Antara standar, tujuan dan umpan balik bersifat saling terkait. Umpan balik melaporkan kemajuan, baik kualitas maupun kuantitas, dalam mencapai tujuan yang didefenisikan oleh standar. Umpan balik terutama penting ketika kita mempertimbangkan ”*real goals”* atau tujuan sebenarnya.

Umpan balik merupakan masukan yang dipergunakan untuk mengukur kemajuan kinerja, standar kinerja, dan pencapaian tujuan. Dengan umpan balik dilakukan evaluasi

terhadap kinerja dan sebagai hasilnya dapat dilakukan perbaikan kinerja

d. Alat atau sarana

Alat atau sarana merupakan suumber daya yang dapat dipergunakan untuk membantu menyelesaikan tujuan dengan sukses. Alat atau sarana merupakan faktor penunjang untuk pencapaian tujuan. Tanpa alat atau sarana, tugas spesifik tidak dapat dilakuakn dengan tujuan tidak dapat diselesaikan sebagaimana harusnya. Tanpa alat tidak mungkin dapat melakukan pekerjaan.

e. Kompetensi

Kompetensi merupakan persyaratan utama dalam kinerja. Kompetensi merupakan kemampuan yang dimiliki oleh seseorang untuk menjalankan pekerjaan yang diberikan kepadanya dengan baik. Orang harus melakukan lebih sekedar belajar tentang sesuatu, orang harus dapat melakukan pekerjaannya dengan baik. Kompetensi memungkinkan seseorang mewujudkan tugas yang berkaitan dengan pekerjaan yang diperlukan untuk mencai tujuan.

f. Motif

Motif merupakan alasan atau pendorong bagi seseorang untuk melakukan sesuatu. Manajer memfasilitasi motivasi kepada karyawan dengan insentif berupa uang, memberikan pengakuan, menetapkan tujuan menantang, menetapkan

standar terjangkau, meminta umpan balik, memberikan kebebasan melakukan pekerjaan termasuk waktu melakukan pekerjaan, menyediakan sumber daya yang diperlukan dan menghapuskan tindakan yang mengakibatkan disentensif

g. Peluang

Pekerja perlu mendapatkan kesempatan untuk menunjukkan prestasi kerjanya. Terdapat dua faktor yang menyumbangkan pada adanya kekurangan kesempatan untuk berprestasi yaitu ketersediaan waktu dan kemampuan untuk memenuhi syarat.

Tugas mendapatkan prioritas lebih tinggi, mendapat perhatian lebih banyak dan mengambil waktu yang tersedia. Jika pekerja dihindari karena supervisor tidak percaya terhadap kualitas atau kepuasan konsumen, mereka secara efektif dan dihambat dari kemampuan memenuhi syarat untuk berprestasi.

Menurut Mangkunegara (2017:75) indikator-indikator kinerja adalah meliputi :

1) Kualitas kerja adalah mutu yang harus dihasilkan dalam pekerjaan.
2) Kuantitas kerja adalah jumlah yang harus diselesaikan dan dicapai dalam pekerjaan.
3) Kendala kerja. Dapat tidaknya diandalkan merupakan apakah pegawai dapat mengikuti instruksi, memiliki inisiatif, hati-hati dan rajin dalam bekerja.

4) Sikap kerja yang dimiliki terhadap pegawai lain, pekerjaan serta kerja sama

4. Indikator Kinerja Aparatur Sipil Negara

Menurut UU No. 20 Tahun 2023 Tentang Aparatur Sipil Negara (ASN) terdiri dari 14 bab dan 77 Pasal bahwa tidak ada lagi istilah PNS Pusat dan PNS Daerah. Pada saat UU ini mulai berlaku, PNS Pusat dan PNS Daerah disebut sebagai Pegawai ASN. Tidak ada lagi pegawai honorer dan non-ASN lainnya tahun 2025 di Pemerintahan, Pegawai non ASN atau nama lainnya wajib diselesaikan penataannya paling lambat Desember 2024 dan sejak Undang-undang ini mulai berlaku, Instansi Pemerintah dilarang mengangkat pegawai non-ASN atau nama lainnya selain pegawai ASN.

a. Tugas ASN
    1) Melaksanakan kebijakan publik yang dibuat oleh Pejabat Pembina Kepegawaian sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
    2) Memberikan pelayanan publik yang profesional dan berkualitas.
    3) Mempererat persatuan dan kesatuan Negara Kesatuan Republik Indonesia.
b. Hak dan Kewajiban ASN
    1) Hak PNS

a) Gaji, Tunjangan, dan Fasilitas
b) Cuti
c) Jaminan pensiunan dan jaminan hari tua
d) Perlindungan
e) Pengembangan kompetensi

2) Kewajiban ASN
a) Setia dan taat kepada Pancasila, UUD Tahun 1945, NKRI, dan pemerintah yang sah.
b) Menjaga persatusan dan kesatuan bangsa.
c) Melaksanakan kebijakan yang dirumuskan pejabat pemerintah yang berwenang.
d) Menaati ketentuan peraturan perundang undangan.
e) Melaksanakan tugas kedinasan dengan penuh pengabdian, kejujuran, kesadaran dan tanggung jawab.
f) Menunjukkan integritas dan keteladanan dalam sikap, perilaku, ucapan dan tindakan kepada setiap orang, baik didalam maupun diluar kedinasan.
g) Menyimpan rahasia jabatan dan hanya dapat mengemukakan rahasia jabatan sesuai dengan ketentuan perundang-undangan.
h) Bersedia ditempatkan diseluruh wilayah NKRI.

5. Disiplin ASN

Menurut Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI, 2014) menjelaskan bahwa disiplin berarti tata tertib, ketaatan atau kepatuhan kepada peraturan, mengusahakan supaya menaati dan mematuhi tata tertib. Disiplin kerja merupakan perasaan taat dan patuh terhadap nilai – nilai yang dipercaya termasuk melakukan pekerjaan tertentu yang menjadi tanggung jawabnya.

Menurut Peraturan Pemerintah Nomor 94 Tahun 2021 Tentang Disiplin ASN bahwa Disiplin PNS adalah kesanggupan PNS untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan

B. Defenisi Konsep

Defenisi konsep penulis adalah sebagai berikut :

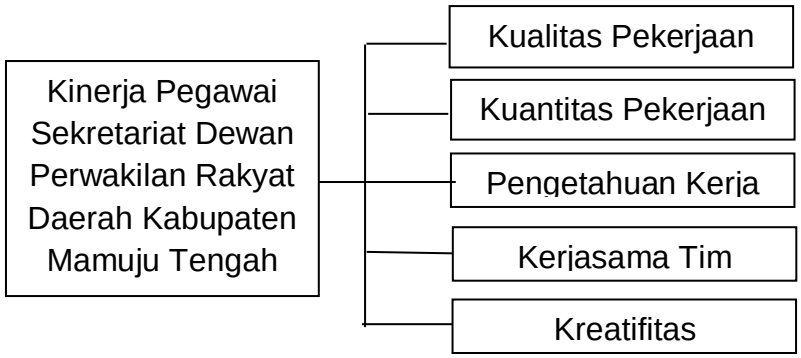
a. Kinerja Aparatur Sipil Negara (ASN) merupakan hasil kerja yang dicapai oleh pegawai atau sekelompok Pegawai dalam suatu organisasi atau unit kerja secara kualitas dan kuantitas agar tujuan organisasi dapat berjalan efektif dan efisien.
b. Kuantitas pekerjaan adalah banyaknya beban pekerjaan atau jumlah pekerjaan yang harus diselesaikan oleh seorang pegawai.
c. Kualitas pekerjaan adalah tingkat sejauh mana pekerjaan itu baik atau buruk buat pegawai dari segi ketelitian, kerapian kerja, kecepatan untuk menyelesaikan pekerjaan, keterampilan dan kecekatan pegawai dalam bekerja.

d. Disiplin adalah kesanggupan Pegawai untuk menaati kewajiban dan menghindari larangan yang ditentukan dalam peraturan perundang-undangan.
e. Pengetahuan kerja adalah proses penempatan seorang pegawai yang disesuaikan dengan *background* pendidikan atau keahliannya dalam suatu pekerjaan.
f. Kerja sama tim adalah seorang pegawai bekerja dengan orang lain dalam menyelesaikan suatu pekerjaan.
g. Kreatifitas adalah konsep pengetahuan lebih berorientasi pada daya pikir dan penguasaan ilmu serta luas sempitnya wawasan yang dimiliki seseorang selain itu ditunjang oleh kemampuan, sikap, dan tingkah laku.

C. Kerangka Penelitian

Berdasarkan tinjauan pustaka dan definisi konsep yang telah penulis jelaskan di atas, sehingga dapat kita uraikan bagan kerangka pikir sebagai berikut :

Gambar 2. Kerangka Konsep



Sumber : Kasmir (2016:208)