

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Arti dan Pengertian Manajemen Sumber Daya Manusia

Salah satu unsur penting dari manajemen adalah manusia. Pada setiap perusahaan yang menerapkan sistem manajemen yang baik tentunya selalu mengupayakan cara-cara yang tepat untuk meningkatkan kemampuan perusahaannya dalam proses operasional perusahaan dengan harapan laba yang diperoleh dapat ditingkatkan, kelancaran operasional suatu perusahaan sangat dipengaruhi tenaga kerjanya untuk itu konsep sumber daya manusia sangat penting untuk dipahami.

Sejalan dengan perkembangan zaman, manusia mempunyai kedudukan yang makin penting. Dengan adanya konsep manajemen secara umum, manajemen sumber daya manusia dapat didefinisikan sebagai perencanaan, pengorganisasian, penggunaan (penggerakan) dan penilaian sumber daya manusia. Sumber daya manusia memberikan kontribusi kepada masyarakat.

Tugas manajemen personalia adalah untuk mempelajari dan mengembangkan berbagai jalan agar manusia bisa diintegrasikan secara efektif dan efisien kedalam organisasi yang diperlukan oleh masyarakat.

Seperti ilmu lain yang menyangkut manusia, tidak ada definisi atau pengertian manajemen sumber daya manusia yang dapat diterima secara universal. Untuk lebih jelasnya lagi mengenai pengertian manajemen sumber daya manusia, ada baiknya kita mengetahui pendapat para ahli mengenai manajemen sumber daya manusia.

Menurut S.P. Malayu Hasibuan (2002: 10) manajemen sumber daya manusia adalah ilmu dan seni mengatur hubungan dan peranan tenaga kerja agar efektif dan efisien membantu terwujudnya tujuan perusahaan, karyawan dan masyarakat. Dan menurut Handoko manajemen sumber daya manusia adalah penarikan, seleksi, pengembangan, pemeliharaan, dan penggunaan sumber daya manusia untuk mencapai baik tujuan-tujuan individu maupun organisasi.

Definisi ini menekankan kenyataan bahwa keberhasilan pengelolaan organisasi sangat ditentukan oleh kegiatan pendayagunaan sumber daya manusia. Dari uraian tersebut dapat disimpulkan bahwa manajemen sumber daya manusia adalah pengakuan terhadap pentingnya para tenaga kerja organisasi sebagai sumber daya vital bagi pencapaian tujuan-tujuan organisasi dan pemanfaatan berbagai fungsi dan kegiatan personalia untuk menjamin bahwa mereka digunakan secara efektif dan efisien dalam perusahaan.

Manajer menyelesaikan urusan dan pekerjaan melalui orang lain. Mereka mengambil keputusan, mengalokasikan sumber daya, dan mengarahkan kegiatan orang lain untuk mencapai tujuan.

Manajer melakukan pekerjaan mereka di dalam suatu organisasi. Menurut S.P. Malayu Hasibuan (2002: 5) organisasi merupakan suatu sistem perserikatan formal dari 2 orang atau lebih yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu.

2.2 Budaya Organisasi

Kebiasaan-kebiasaan yang ada dalam perusahaan walaupun secara umum dan tidak mendetail dapat dikatakan sebagai budaya perusahaan, yang menggambarkan posisi perusahaan di berbagai struktur di dalam masyarakat. Berbagai macam masalah tersebut memang biar bagaimanapun harus dihadapi oleh pihak manajemen perusahaan, hal ini juga berarti bagaimana pihak perusahaan mengelola budaya dalam perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal. Budaya suatu organisasi terkadang sangat berdampak bagi kinerja perusahaan dalam jangka panjang, walaupun dalam aplikasinya budaya organisasi tidak terlihat dan kurang dapat untuk langsung dirasakan.

Budaya organisasi berasal dari kata budaya dan organisasi, budaya secara umum dapat diartikan sebagai kebiasaan. Menurut *American heritage dictionary* mendefinisikan budaya secara lebih formal, sebagai “totalitas pola perilaku, kesenian, kepercayaan, kelembagaan dan semua produk lain dari karya dan pemikiran manusia yang mencirikan suatu masyarakat atau penduduk yang ditransmisikan bersama”.

Organisasi secara umum dapat diartikan sebagai suatu badan dimana terdapat suatu perserikatan manusia untuk mencapai tujuan bersama.

Menurut Schermerhorn (dalam H. Moh. Pabundu Tika, 2006: 3) mengartikan organisasi sebagai kumpulan orang yang bekerja sama untuk mencapai tujuan bersama.

Phipthi Sithi Amnuai (dalam H. Moh. Pabundu Tika 2005: 4) mendefinisikan budaya organisasi sebagai seperangkat asumsi dasar dan keyakinan yang dianut oleh anggota-anggota organisasi, kemudian dikembangkan dan diwariskan guna mengatasi masalah-masalah adaptasi eksternal dan integrasi internal.

Budaya organisasi mempengaruhi karyawan untuk mencapai tujuan perusahaan.

Adapun fungsi budaya organisasi menurut Stephen P. Robbins (dalam H. Moh. Pabundu Tika, 2006: 13) adalah sebagai berikut:

1. Berperan untuk menetapkan batasan
2. Mengantarkan suatu perasaan identitas bagi anggota organisasi
3. Mempermudah timbulnya komitmen yang lebih luas daripada kepentingan individual seseorang
4. Meningkatkan stabilitas sistem sosial karena merupakan perekat sosial yang membantu mempersatukan organisasi
5. Sebagai mekanisme kontrol dan menjadi rasional yang memandu dan membentuk sikap serta perilaku para karyawan

Taliziduhu Ndraha (2003: 45) berpendapat bahwa fungsi budaya pada umumnya sukar dibedakan dengan fungsi budaya kelompok atau budaya organisasi, karena budaya merupakan gejala sosial.

Dari hal itu dapat dipetik beberapa fungsi budaya organisasi, yakni:

Sebagai identitas dan citra karyawan, sebagai pengikat karyawan, sebagai kekuatan penggerak, sebagai kemampuan untuk memberi nilai tambah, sebagai pola perilaku, sebagai warisan, sebagai substitusi formalisasi, sebagai mekanisme adaptasi terhadap perubahan.

Menurut Chatman dan Jhon (dalam Amin Widjaja, 2004: 1) sistem makna bersama yang dianut oleh anggota dalam organisasi yang membedakan organisasi satu dengan lainnya dikatakan sebagai budaya perusahaan, dengan asumsi ini pula budaya perusahaan menjadi aspek penting untuk dikelola dalam suatu organisasi dalam pencapaian target perusahaan yang efektif dan efisien.

Karakteristik budaya organisasi yang dapat dipakai sebagai acuan dalam memahami serta mengukur keberadaan budaya menurut Stephen P. Robbins yang dikutip oleh H. Moh. Pabundu Tika (2005: 10) yaitu:

1. Inisiatif individu. Tingkat tanggung jawab, kebebasan yang dimiliki setiap individu dalam mengemukakan pendapat
2. Toleransi risiko. Sejauh mana karyawan untuk dapat bertindak agresif dan mengambil risiko
3. Pengarahan. Sejauh mana suatu organisasi/perusahaan dapat menciptakan dengan jelas sasaran dan harapan yang diinginkan
4. Integrasi. Sejauh mana suatu organisasi/ perusahaan dapat mendorong unit-unit untuk bekerja dengan cara yang terkoordinasi

5. Dukungan manajemen. Sejauh mana para manajer dapat memberikan komunikasi atau arahan, bantuan serta dukungan yang jelas kepada bawahan
6. Kontrol. Peraturan-peraturan atau norma-norma yang berlaku dalam suatu organisasi
7. Identitas. Sejauh mana para anggota/ karyawan suatu organisasi perusahaan dapat mengidentifikasikan dirinya sebagai suatu kesatuan dalam perusahaan dan bukan sebagai kelompok kerja tertentu
8. Sistem imbalan. Sejauh mana alokasi imbalan didasarkan atas kinerja/prestasi kerja karyawan
9. Toleransi konflik. Sejauh mana para karyawan didorong untuk mengemukakan konflik dan kritik secara terbuka
10. Pola komunikasi. Sejauh mana komunikasi dibatasi oleh hierarki kewenangan yang formal

Budaya suatu organisasi tidak muncul begitu saja dari kehampaan. Beberapa unsur budaya organisasi yang terbentuk banyak ditentukan oleh beberapa hal, yaitu :

1. Lingkungan usaha, lingkungan tempat operasinya perusahaan akan menentukan apa yang harus dikerjakan oleh perusahaan tersebut agar bisa berhasil
2. Nilai-nilai, merupakan keyakinan dasar yang dianut oleh organisasi
3. Pahlawan, merupakan tokoh yang dipandang berhasil mewujudkan nilai-nilai budaya dalam kehidupan nyata

4. Ritual, merupakan tempat dimana perusahaan secara simbolis menghormati pahlawan-pahlawannya. Karyawan yang berhasil memajukan perusahaan diberikan penghargaan yang dilaksanakan secara ritual setiap tahunnya
5. Jaringan budaya, merupakan jaringan informasi yang pada dasarnya merupakan saluran komunikasi primer, yang berfungsi menyebarkan nilai-nilai budaya organisasi.

Reimann dan Weininger (dalam H. Moh. Pabundu Tika, 2006: 111) menyatakan bahwa budaya organisasi yang kuat akan membantu perusahaan memberikan kepastian bagi seluruh individu yang ada dalam organisasi untuk berkembang bersama perusahaan dan bersama-sama meningkatkan kegiatan usaha dalam menghadapi pesaing, walaupun tingkat pertumbuhan sangat bervariasi.

Selanjutnya Robbins (dalam H. Moh. Pabundu Tika, 2006: 111) mengungkapkan ciri-ciri budaya kuat, antara lain:

1. Menurunnya tingkat keluarnya karyawan
2. Ada kesepakatan yang tinggi dikalangan anggota mengenai apa yang dipertahankan oleh organisasi
3. Ada pembinaan kohesif, kesetiaan, dan komitmen organisasi

Uraian di atas setidaknya telah memberi penjelasan mengenai budaya organisasi kuat.

Selanjutnya, perlu juga untuk mengetahui budaya organisasi lemah.

Budaya organisasi yang lemah pada dasarnya merupakan kebalikan dari budaya organisasi kuat. Menurut Deal dan Kennedy dalam H. Moh. Pabundu Tika (2006: 111) ciri-ciri budaya organisasi lemah adalah:

- a. Mudah terbentuk kelompok-kelompok yang bertentangan satu sama lain.
- b. Kesetiaan kepada kelompok melebihi kesetiaan kepada perusahaan.
- c. Anggota organisasi tidak segan-segan mengorbankan kepentingan perusahaan untuk kepentingan kelompok atau kepentingan diri sendiri.

Budaya yang kuat atau bagus didalam perusahaan harus dipertahankan. Stephen P. Robbins (dalam H. Moh. Pabundu Tika, 2006: 20) mengemukakan bahwa ada tiga kekuatan untuk mempertahankan suatu budaya organisasi, yaitu:

1. Praktik seleksi, bertujuan untuk mengidentifikasi dan mempekerjakan individu-individu yang mempunyai pengetahuan, keterampilan, dan kemampuan untuk melakukan pekerjaan dengan sukses dalam organisasi
2. Manajemen puncak, tindakan manajemen puncak mempunyai dampak besar pada budaya organisasi, ucapan-ucapan dan perilaku mereka dalam melaksanakan norma-norma sangat berpengaruh terhadap anggota organisasi
3. Sosialisasi, dimaksudkan agar para karyawan baru dapat menyesuaikan diri dengan budaya organisasi

Budaya organisasi adalah perekat bagi setiap organisasi. Tanpa keberadaan budaya organisasi, maka sebuah organisasi akan mengalami proses pertumbuhan dan pemekaran tetapi tanpa diimbangi oleh integrasi dan reintegrasi.

Oleh karena itu, tantangan dari setiap organisasi adalah pertama, memahami arti penting keberadaan budaya organisasi; kedua, membangun budaya organisasi dengan metode yang dapat diterima secara keilmuan, kemanusiaan, dan konteks keorganisasian; dan ketiga, senantiasa memelihara dan memperkuat budaya organisasi. (Djokosasmito Moeljono, 2005:32)

2.3 Budaya yang Secara Strategis Cocok

Organisasi memiliki berbagai macam cara untuk meningkatkan kinerjanya. Salah satu yang paling penting dan efektif adalah dengan menciptakan budaya organisasi. Telah diuraikan sebelumnya bahwa kinerja organisasi sangat dipengaruhi oleh budaya organisasi yang kuat. Namun, itu saja tidak cukup. Organisasi membutuhkan budaya yang cocok dengan lingkungan bisnis yang dijalaninya.

Kotter (1997: 231) telah membuktikan dalam penelitiannya terhadap dua belas perusahaan berkinerja luar biasa dibandingkan dengan sepuluh perusahaan berkinerja rendah, di mana kedua puluh dua perusahaan tersebut memiliki budaya yang relatif kuat.

Tabel 9. Dampak Budaya Perusahaan Terhadap Kinerja Ekonomi Jangka Panjang.

	Keduabelas Perusahaan Berkinerja Tinggi	Kesepuluh Perusahaan Berkinerja Rendah
Budaya telah membantu kinerja	43 tanggapan	5 tanggapan
Budaya telah merugikan kinerja	1	29
Budaya telah membantu dan merugikan kinerja	6	10
Budaya hanya memiliki sedikit, atau tidak berdampak pada kinerja	1	0
Tidak yakin	3	4

Sumber: Kotter dan Heskett, *Corporate Culture and Performance* (Edisi Indonesia, Jakarta: Prenhallindo (1997: 39)).

Dari hasil penelitian tersebut dapat dilihat bahwa budaya organisasi yang kuat belum tentu menghasilkan kinerja yang tinggi. Hal ini dikarenakan persaingan bisnis yang semakin meningkat sehingga mengubah lingkungan bisnis dan pada akhirnya dapat merusak kecocokan antara budaya organisasi dengan lingkungan bisnis organisasi. Budaya yang tidak cocok dengan lingkungan bisnis organisasi, hanya akan mengganggu kinerja organisasi meskipun budaya organisasinya termasuk kuat.

2.4 Kinerja

Kinerja (*performance*) berdasarkan Kamus Besar Bahasa Indonesia (Alwi Hasan, 2002: 570) mengandung pengertian sesuatu yang dicapai, atau prestasi yang dihasilkan atau dapat pula diartikan sebagai kemampuan kerja (bila berkaitan dengan peralatan).

Sedangkan A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 9) mendefinisikan kinerja karyawan (prestasi kerja) sebagai hasil secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seseorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Definisi kinerja karyawan yang dikemukakan oleh Bambang Kusriyanto (dalam H. Moh. Pabundu Tika, 2006: 9) adalah perbandingan hasil yang dicapai dengan peran serta tenaga kerja persatuan waktu.

Dari ketiga pengertian di atas dapat disimpulkan bahwa kinerja karyawan adalah prestasi kerja atau hasil kerja (*output*) baik kualitas maupun kuantitas yang dicapai karyawan persatuan periode waktu dalam melaksanakan tugas kerjanya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

Mengingat bahwa kunci dari istilah kinerja terletak pada pekerjaan/perbuatan seseorang, maka baik buruknya tingkat kinerja tersebut dapat disimak dari hasil yang diperoleh dari perbuatan tersebut, menyangkut kualitas, kuantitas maupun ketaatannya pada peraturan yang berlaku.

Kinerja seseorang dikatakan baik apabila hasil pekerjaannya diperoleh secara optimal, yaitu kualitas dan kuantitas hasil yang baik. Serta dengan seminimal mungkin terjadi penyimpangan dari peraturan yang berlaku dalam suatu organisasi.

Menurut A.A. Anwar Prabu Mangkunegara (2005: 18) aspek-aspek standar pekerjaan terdiri dari aspek kuantitatif dan aspek kualitatif.

Aspek kuantitatif meliputi:

1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
2. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan.
4. Jumlah dan jenis pemberian pelayanan dalam bekerja.

Aspek kualitatif meliputi:

1. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan.
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja.
3. Kemampuan menganalisa data atau informasi, kemampuan atau kegagalan menggunakan mesin atau peralatan.
4. Kemampuan mengevaluasi (keluhan atau keberatan konsumen).