

II. KAJIAN PUSTAKA

2.1 Definisi Manajemen

Manajemen adalah ilmu dan seni mengatur proses pemanfaatan sumber daya manusia dan sumber-sumber lainnya secara efektif dan efisien untuk mencapai suatu tujuan tertentu. Adapun unsur-unsur manajemen itu terdiri dari: *man, money, methode, machines, materials* dan *market*, disingkat 6 M (Hasibuan, 2008: 1).

Dasar-dasar manajemen adalah sebagai berikut:

1. Adanya kerja sama di antara sekelompok orang dalam ikatan formal.
2. Adanya tujuan bersama serta kepentingan yang sama yang akan dicapai.
3. Adanya pembagian kerja, tugas, dan tanggung jawab yang teratur.
4. Adanya hubungan formal dan ikatan tata tertib yang baik.
5. Adanya sekelompok orang dan pekerjaan yang akan dikerjakan.
6. Adanya *human organization*.

2.2 Definisi Manajemen Sumber Daya Manusia

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 (Hasibuan, 2008: 10). MSDM adalah suatu bidang manajemen yang khusus mempelajari hubungan dan peranan

manusia dalam organisasi perusahaan. Dengan demikian, fokus yang dipelajari MSDM ini hanyalah masalah yang berhubungan dengan tenaga kerja manusia saja.

Fungsi manajemen sumber daya manusia meliputi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, pengintegrasian, pemeliharaan, kedisiplinan, dan pemberhentian (Hasibuan, 2008: 21).

1. Perencanaan

Perencanaan (*human resource planning*) adalah merencanakan tenaga kerja secara efektif dan efisien agar sesuai dengan kebutuhan perusahaan dalam membatu terwujudnya tujuan.

2. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengorganisasi semua karyawan dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi dalam bagan organisasi (*organization chart*).

3. Pengarahan

Pengarahan (*directing*) adalah kegiatan mengarahkan semua karyawan agar bersedia bekerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membatu tercapainya tujuan perusahaan.

4. Pengendalian

Pengendalian (*controlling*) adalah kegiatan mengendalikan semua karyawan agar mentaati peraturan-peraturan perusahaan dan bekerja sesuai dengan rencana.

5. Pengadaan

Pengadaan (*procurement*) adalah proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan karyawan yang sesuai dengan kebutuhan perusahaan.

6. Pengembangan

Pengembangan (*development*) adalah proses peningkatan keterampilan teknis, teoretis, konseptual, dan moral karyawan melalui pendidikan dan pelatihan.

7. Kompensasi

Kompensasi (*compensation*) adalah pemberian balas jasa langsung (*direct*) dan tidak langsung (*indirect*), uang atau barang kepada karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada perusahaan.

8. Pengintegrasian

Pengintegrasian (*integration*) adalah kegiatan untuk mempersatukan kepentingan perusahaan dan kebutuhan karyawan, agar tercipta kerja sama yang serasi dan saling menguntungkan.

9. Pemeliharaan

Pemeliharaan (*maintenance*) adalah kegiatan untuk memelihara atau meningkatkan kondisi fisik, mental, dan loyalitas karyawan, agar mereka tetap mau bekerja sama sampai pensiun.

10. Kedisiplinan

Kedisiplinan merupakan fungsi MSDM yang terpenting dan kunci terwujudnya tujuan karena tanpa disiplin yang baik sulit terwujud tujuan yang maksimal.

11. Pemberhentian

Pemberhentian (*Separation*) adalah putusnya hubungan kerja seseorang dari suatu perusahaan. Pemberhentian ini disebabkan oleh keinginan karyawan, keinginan perusahaan, kontrak kerja berakhir, pensiun, dan sebab-sebab lainnya.

2.3 Definisi Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja (*job satisfactions*) adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang yang merupakan hasil dari evaluasi karakteristik-karakteristiknya (Robbins dan Judge, 2008: 99). Kepuasan kerja adalah hasil dari persepsi karyawan atau pegawai mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting (Luthans, 2006: 243).

Kepuasan kerja adalah sikap umum terhadap pekerjaan seseorang, yang menunjukkan perbedaan antara jumlah penghargaan yang diterima pekerja dan jumlah yang mereka yakini seharusnya mereka terima (Robbins dalam Wibowo, 2012: 501).

Beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kepuasan kerja adalah perasaan positif tentang pekerjaan seseorang dan persepsi pekerja mengenai seberapa baik pekerjaan mereka memberikan hal yang dinilai penting yang seharusnya mereka terima. Suatu organisasi yang mempunyai lebih banyak karyawan yang merasa puas cenderung lebih efektif daripada suatu organisasi yang mempunyai lebih sedikit karyawan yang merasa puas.

Faktor-faktor yang mempengaruhi kepuasan kerja:

Lima faktor yang dapat mempengaruhi timbulnya kepuasan kerja (Kreitner dan Kinicki dalam Wibowo, 2012: 504), yaitu sebagai berikut.

a. *Need fulfillment* (pemenuhan kebutuhan)

Model ini dimaksudkan bahwa kepuasan ditentukan oleh tingkatan karakteristik pekerjaan memberikan kesempatan pada individu untuk memenuhi kebutuhannya.

b. *Discrepancies* (perbedaan)

Model ini menyatakan bahwa kepuasan merupakan suatu hasil memenuhi harapan. Pemenuhan harapan mencerminkan perbedaan antara apa yang diharapkan dan apa yang diperoleh individu dari pekerjaan. Apabila harapan lebih besar daripada apa yang diterima, orang tidak akan puas. Sebaliknya diperkirakan individu akan merasa puas apabila mereka menerima manfaat di atas harapan.

c. *Value attainment* (pencapaian nilai)

Gagasan *Value attainment* adalah bahwa kepuasan merupakan hasil dari persepsi pekerjaan memberikan pemenuhan nilai kerja individual yang penting.

d. *Equity* (keadilan)

Dalam model ini dimaksudkan bahwa kepuasan merupakan fungsi dari seberapa adil individu diperlakukan adil di tempat kerja. Kepuasan merupakan hasil dari persepsi orang bahwa perbandingan antara hasil kerja dan inputnya relatif lebih menguntungkan dibandingkan dengan perbandingan antara keluaran dan masukan pekerjaan lainnya.

e. *Dispositional/genetic components* (komponen genetik)

Beberapa rekan kerja atau teman tampak puas terhadap variasi lingkungan kerja, sedangkan lainnya kelihatan tidak puas. Model ini didasarkan pada keyakinan bahwa kepuasan kerja sebagian merupakan fungsi sifat pribadi dan faktor genetik. Model menyiratkan perbedaan individu hanya mempunyai arti penting untuk menjelaskan kepuasan kerja seperti halnya karakteristik lingkungan pekerjaan.

2.3.1 Aspek Kepuasan Kerja

Ada lima aspek yang digunakan untuk mengukur kepuasan kerja seorang pekerja pada suatu organisasi atau perusahaan (Robbins dan Judge, 2008: 108), yaitu:

1. Pekerjaan itu sendiri

Perkerjaan yang dikerjakan oleh pekerja dalam perusahaan yang menjadi tanggung jawabnya.

2. Bayaran atau Gaji

Gaji adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Maksudnya gaji akan tetap dibayarkan walaupun pekerja tersebut tidak masuk kerja.

3. Promosi

Promosi adalah perpindahan yang memperbesar wewenang (*authority*) dan tanggung jawab (*responsibility*) karyawan ke jabatan yang lebih tinggi di dalam satu organisasi sehingga kewajiban, hak, status, dan penghasilannya semakin besar.

4. Pengawasan

pengawasan merupakan suatu kegiatan yang berusaha untuk mengendalikan agar pelaksanaan dapat berjalan sesuai dengan rencana dan memastikan apakah tujuan organisasi tercapai. Apabila terjadi penyimpangan di mana letak penyimpangan itu dan bagaimana pula tindakan yang diperlukan untuk mengatasinya.

5. Rekan kerja.

Rekan kerja yang secara sosial dapat mendukung tugas-tugas rekan kerja lainnya dan cakap secara teknis menurut pandangan rekan kerjanya merupakan salah satu faktor penting bagi terciptanya kepuasan kerja karyawan. Pekerja cenderung lebih terpuaskan apabila memiliki rekan kerja yang dapat bekerja sama.

2.4 Definisi Kinerja

Kinerja (*performance*) adalah kuantitas dan atau kualitas hasil kerja individu atau sekelompok di dalam organisasi dalam melaksanakan tugas pokok dan fungsi yang berpedoman pada norma, standar operasional prosedur, kriteria dan ukuran yang telah ditetapkan atau yang berlaku dalam organisasi (Torang, 2013: 74).

Kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya (Mangkunegara, 2009: 9). Kinerja adalah seperangkat keluaran (*outcome*) yang dihasilkan oleh pelaksanaan fungsi tertentu selama kurun waktu tertentu (Nogi dan Tangkisilan, 2003: 109).

Beberapa pendapat yang telah dikemukakan di atas, dapat ditarik kesimpulan bahwa kinerja atau prestasi kerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai seorang pekerja maupun kelompok dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya yang telah ditetapkan atau berlaku dalam organisasi. Perbaikan kinerja baik untuk individu maupun kelompok menjadi pusat perhatian dalam upaya meningkatkan kinerja organisasi.

Setiap perusahaan baik perusahaan jasa maupun industri, menginginkan agar perusahaannya dapat terus bersaing dan *survive*. Hal ini tentu saja harus didorong oleh peningkatan kinerja seluruh karyawan, sehingga terdapat peningkatan secara kuantitas maupun kualitas dari hasil maksimal yang telah dilakukan oleh pekerja terhadap pekerjaannya sesuai dengan *job description* yang sudah ditentukan oleh perusahaan.

Faktor-faktor yang mempengaruhi Kinerja:

Ada tiga faktor yang mempengaruhi kinerja (*performance*) (Simamora dalam Mangkunegara, 2009: 14), yaitu:

1. Faktor Individual yang terdiri dari:

a. Kemampuan dan Keahlian

Kondisi mental dan fisik seseorang dalam menjalankan suatu aktivitas atau pekerjaan.

b. Latar Belakang

Kondisi di masa lalu yang mempengaruhi karakteristik dan sikap mental seseorang, biasanya dipengaruhi oleh faktor-faktor keturunan serta pengalaman di masa lalu.

c. Demografi

Kondisi kependudukan yang berlaku pada individu atau karyawan, dimana lingkungan sekitarnya akan membentuk pola tingkah individu tersebut berdasarkan adat atau norma sosial yang berlaku.

2. Faktor Psikologis yang terdiri dari:

a. Persepsi

Suatu proses kognitif yang digunakan oleh seseorang untuk menafsirkan dan memahami dunia sekitarnya.

b. *Attitude* (sikap)

Kesiapsiagaan mental yang dipelajari dan diorganisasi melalui pengalaman dan mempunyai pengaruh tertentu atas cara tanggap seseorang terhadap orang lain.

c. *Personality* (kepribadian)

Pola perilaku dan proses mental yang unik yang mencirikan seseorang.

d. Pembelajaran

Proses yang dijalani seseorang dari tahap tidak tahu menjadi tahu dan memahami akan sesuatu yang berhubungan dengan organisasi dan pekerjaan.

e. Motivasi

Konsep yang menguraikan tentang kekuatan-kekuatan yang ada dalam diri karyawan yang memulai dan mengarahkan perilaku.

3. Faktor Organisasi yang terdiri dari :

a. Sumber daya

Sekumpulan potensi atau kemampuan perusahaan yang dapat diukur dan dinilai, seperti sumber daya alam, sumber daya manusia.

b. Kepemimpinan

Suatu seni mengkoordinasi yang dilakukan oleh pimpinan dalam memotivasi pihak lain untuk meraih tujuan yang diinginkan oleh organisasi.

c. Penghargaan

Balas jasa yang diterima oleh karyawan atau usaha yang telah dilakukan di dalam proses aktivitas organisasi dalam jangka waktu secara intrinsik maupun ekstrinsik.

d. Struktur

Hubungan wewenang dan tanggung jawab antar individu di dalam organisasi dengan karakteristik tertentu dari kebutuhan organisasi.

e. Desain Pekerjaan

Job description yang diberikan kepada karyawan, apakah karyawan dapat melakukan pekerjaan sesuai dengan *job description*.

2.4.1 Aspek Standar Pekerjaan

Ada dua aspek standar pekerjaan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja individu dalam organisasi, yaitu aspek kuantitatif dan aspek kualitatif (Mangkunegara, 2009: 18).

Aspek kuantitatif meliputi:

1. Proses kerja dan kondisi pekerjaan.
2. Waktu yang dipergunakan atau lamanya melaksanakan pekerjaan.
3. Jumlah kesalahan dalam melaksanakan pekerjaan, dan
4. Jumlah atau banyaknya produksi yang dihasilkan dalam bekerja.

Aspek kualitatif meliputi:

1. Ketepatan kerja dan kualitas pekerjaan.
2. Tingkat kemampuan dalam bekerja.
3. Kemampuan dalam menggunakan peralatan, dan
4. Kemampuan dalam mengevaluasi kesalahan.

2.5 Tujuan Penilaian/Evaluasi Kinerja

Tujuan evaluasi kinerja adalah untuk memperbaiki atau meningkatkan kinerja organisasi melalui peningkatan kinerja dari SDM organisasi. Secara spesifik, tujuan evaluasi kinerja (Sunyoto dalam Mangkunegara, 2009: 10) yaitu:

- a. Meningkatkan saling pengertian antara karyawan tentang persyaratan kinerja.

- b. Mencatat dan mengakui hasil kerja seorang karyawan, sehingga mereka termotivasi untuk berbuat yang lebih baik, atau sekurang-kurangnya berprestasi sama dengan prestasi yang terdahulu.
- c. Memberikan peluang kepada karyawan untuk mendiskusikan keinginan dan aspirasinya dan meningkatkan kepedulian terhadap karir atau terhadap pekerjaan yang diembannya sekarang.
- d. Mendefinisikan atau merumuskan kembali sasaran masa depan, sehingga karyawan termotivasi untuk berprestasi sesuai dengan potensinya.
- e. Memeriksa rencana pelaksanaan dan pengembangan yang sesuai dengan kebutuhan pelatihan, khusus rencana diklat, dan kemudian menyetujui rencana itu jika tidak ada hal-hal yang perlu diubah.

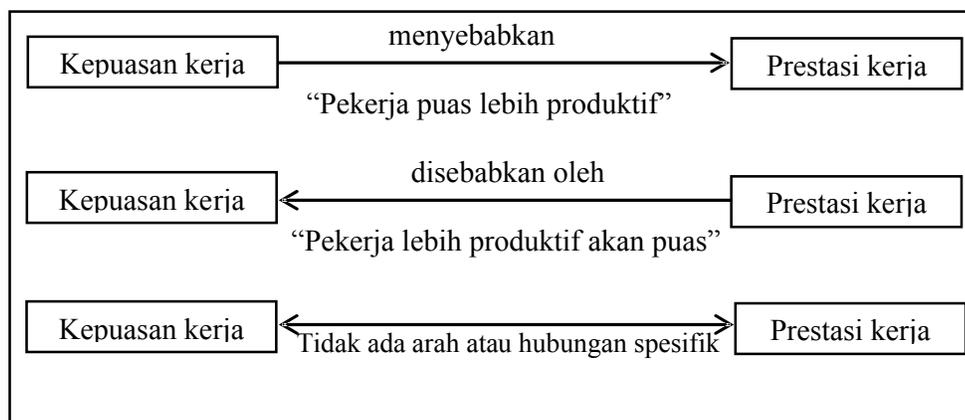
Kegunaan penilaian prestasi kerja karyawan adalah:

- a. Sebagai dasar dalam pengambilan keputusan yang digunakan untuk prestasi, pemberhentian dan besarnya balas jasa.
- b. Untuk mengukur sejauh mana seorang karyawan dapat menyelesaikan pekerjaannya.
- c. Sebagai dasar untuk mengevaluasi efektivitas seluruh kegiatan dalam perusahaan.
- d. Sebagai dasar untuk mengevaluasi program latihan dan keefektifan jadwal kerja, metode kerja, struktur organisasi, gaya pengawasan, kondisi kerja dan pengawasan.
- e. Sebagai indikator untuk menentukan kebutuhan akan latihan bagi karyawan yang berada di dalam organisasi.

- f. Sebagai alat untuk meningkatkan motivasi kerja karyawan sehingga dicapai *permormance* yang baik.
- g. Sebagai alat untuk dapat melihat kekurangan atau kelemahan dan meningkatkan kemampuan karyawan selanjutnya.
- h. Sebagai kriteria menentukan, seleksi, dan penempatan karyawan.
- i. Sebagai alat untuk memperbaiki atau mengembangkan kecakapan karyawan.
- j. Sebagai dasar untuk memperbaiki atau mengembangkan uraian tugas (*job description*)

2.6 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja

Kepuasan kerja menyebabkan peningkatan kinerja sehingga pekerja yang puas akan lebih produktif, dapat pula terjadi kepuasan kerja disebabkan oleh adanya kinerja atau prestasi kerja sehingga pekerja yang lebih produktif akan mendapatkan kepuasan. Kemungkinan timbul hubungan timbal balik yang menunjukkan tidak adanya arah atau hubungan yang spesifik antara kepuasan kerja dengan prestasi kerja. Hubungan tersebut digambarkan sebagai berikut (Gibson dalam Wibowo, 2012: 508).



Gambar 2.1 Hubungan Kepuasan Kerja dengan Prestasi Kerja