

BAB II

PENGELOLAAN SUMBER DAYA MANUSIA (SDM) DAN PENINGKATAN KINERJA

A. Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)

1. Pengertian Sumber Daya Manusia (SDM)

Sumber daya manusia (SDM) merupakan salah satu faktor yang sangat penting dalam suatu perusahaan di samping faktor yang lain seperti modal. Oleh karena itu, SDM harus dikelola dengan baik untuk meningkatkan efektivitas dan efisiensi organisasi, ini adalah salah satu fungsi dalam perusahaan yang dikenal dengan manajemen sumber daya manusia (MSDM).

Manajemen sumber daya manusia yang sering juga disebut dengan manajemen personalia oleh para penulis didefinisikan secara berbeda. Beberapa di antaranya adalah:

*Human resource management (HRM) may be defined as programs, policies, and practices for managing an organization's work force.*¹

Menurut H. Hadari Nawawi yang dimaksudkan sebagai pengertian SDM adalah meliputi tiga yaitu:

- a. Sumber daya manusia adalah manusia yang bekerja di lingkungan suatu organisasi (disebut juga personil, tenaga kerja, pegawai atau karyawan).
- b. Sumber daya manusia adalah potensi manusiawi sebagai penggerak organisasi dalam mewujudkan eksistensinya.
- c. Sumber daya manusia adalah potensi yang merupakan aset dan berfungsi sebagai modal (non material/non finansial) di dalam organisasi bisnis, yang dapat diwujudkan menjadi potensi nyata

¹ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Grasindo, Jakarta, 2002, hlm. 2-3.

(*real*) secara fisik dan non-fisik dalam mewujudkan eksistensi organisasi.²

Berdasarkan definisi manajemen SDM di atas adalah keseluruhan penentuan dan pelaksanaan berbagai aktivitas, *policy*, dan program yang bertujuan untuk mendapatkan tenaga kerja, pengembangan, dan pemeliharaan dalam usaha meningkatkan dukungannya terhadap peningkatan efektivitas organisasi dengan cara yang secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan. Secara etis dan sosial dapat dipertanggungjawabkan artinya semua aktivitas dilakukan dengan tidak bertentangan dengan norma-norma dalam masyarakat yang berlaku.³

2. Peranan Pengelola Sumber Daya Manusia (SDM)

Sering kurang dipahami, dalam arti yang sesungguhnya, bahwa setiap pimpinan dalam suatu organisasi merupakan manajer sumber daya manusia. Artinya, para manajer harus terlibat dalam mengambil berbagai langkah dan kegiatan manajemen sumber daya manusia, mulai dari perencanaan ketenagakerjaan hingga pensiunan pegawai.⁴

Biasanya dalam suatu organisasi dibentuk satuan kerja yang melakukan kegiatan pengelolaan sumber daya manusia yang secara fungsional bertanggung jawab dalam melakukan berbagai kegiatan dan mengambil berbagai langkah dalam manajemen sumber daya manusia. Terdapat dua alasan kuat mengapa satuan kerja fungsional demikian perlu dibentuk. Pertama, meskipun benar bahwa setiap manajer adalah juga manajer sumber daya manusia, secara operasional manajer yang bersangkutan disertai tugas dan tanggung jawab melaksanakan kegiatan-kegiatan lain, baik yang sifatnya tugas pokok maupun tugas penunjang sehingga perhatian utamanya ditujukan kepada tanggung jawab

² Ambar Teguh Sulistiyani & Rosidah, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Graha Ilmu, Yogyakarta, 2003, hlm. 9-10.

³ Marihot Tua Efendi Hariandja, *Op.Cit*, hlm. 5.

⁴ Sondang P. Siagian, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2006, hlm. 31.

fungsional itu. Kedua, dewasa ini manajemen sumber daya manusia mutlak perlu ditangani secara profesional oleh tenaga-tenaga spesialis karena hanya dengan demikianlah manajemen sumber daya manusia yang sangat kompleks itu dapat ditangani dengan baik. Berarti satuan kerja yang mengelola sumber daya manusia menerima pendelegasian tugas dari para manajer yang memimpin satuan-satuan kerja lainnya.⁵

3. Tujuan Sumber Daya Manusia (SDM)

Dengan memahami fungsi manajemen SDM akan memudahkan dalam mengidentifikasi tujuan manajemen SDM. Tujuan yang hendak dicapai adalah manfaat apa yang akan diperoleh dengan penerapan manajemen SDM dalam suatu perusahaan.

Tujuan manajemen SDM ialah meningkatkan kontribusi produktif orang-orang yang ada dalam perusahaan melalui sejumlah cara yang bertanggung jawab secara strategis, etis, dan sosial. Tujuan ini menuntun studi dan praktik manajemen SDM yang umumnya juga dikenal sebagai manajemen personalia. Studi manajemen menguraikan upaya-upaya yang terkait dengan SDM, manajer operasional dan memperlihatkan bagaimana para profesional personalia memberikan adil terhadap upaya-upaya ini.

SDM memengaruhi keberhasilan setiap perusahaan atau organisasi. Meningkatkan andil manusia sangat penting, sehingga seluruh perusahaan membentuk departemen SDM. Dikatakan penting karena departemen SDM tidak mengontrol banyak faktor yang membentuk andil SDM misalnya: modal, bahan baku, dan prosedur. Departemen ini tidak memutuskan masalah strategi atau perlakuan supervisor terhadap karyawan, meskipun departemen tersebut jelas-jelas mempengaruhi keduanya.⁶

⁵ *Ibid.*, hlm. 31.

⁶ Veitzhal Rivai, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Rajawali, Jakarta, 2011, hlm. 8.

4. Fungsi Sumber Daya Manusia (SDM)

a. Perencanaan

Perencanaan adalah kegiatan memperkirakan tentang keadaan tenaga kerja, agar sesuai dengan kebutuhan organisasi secara efektif dan efisien, dalam membantu terwujudnya tujuan. Perencanaan adalah untuk menetapkan program kepegawaian yang meliputi pengorganisasian, pengarahan, pengendalian, pengadaan, pengembangan, kompensasi, integrasi, pemeliharaan, kedisiplinan dan pemberhentian pegawai.

b. Pengorganisasian

Pengorganisasian adalah kegiatan untuk mengatur pegawai dengan menetapkan pembagian kerja, hubungan kerja, delegasi wewenang, integrasi, dan koordinasi, dalam bentuk bagan organisasi. Organisasi hanya merupakan alat untuk mencapai tujuan. Organisasi yang baik akan membantu terwujudnya tujuan secara efektif.

c. Pengarahan dan pengadaan

Pengarahan adalah kegiatan memberi petunjuk kepada pegawai, agar mau kerja sama dan bekerja efektif serta efisien dalam membantu tercapainya tujuan organisasi. Pengarahan dilakukan oleh pemimpin yang dengan kepemimpinannya akan memberi arahan kepada pegawai agar mengerjakan semua tugasnya dengan baik. Adapun pengadaan merupakan proses penarikan, seleksi, penempatan, orientasi, dan induksi untuk mendapatkan pegawai yang sesuai dengan kebutuhan organisasi. Pengadaan yang baik akan membantu terwujudnya tujuan.

d. Pengendalian

Pengendalian merupakan kegiatan mengendalikan pegawai agar menaati peraturan organisasi dan bekerja sesuai dengan rencana. Bila terdapat penyimpangan diadakan tindakan perbaikan dan/atau penyempurnaan. Pengendalian pegawai, meliputi kehadiran,

kedisiplinan, perilaku kerja sama, dan menjaga situasi lingkungan pekerjaan.

e. Pengembangan

Pengembangan merupakan proses peningkatan keterampilan teknis, teoritis, konseptual, dan moral pegawai melalui pendidikan dan pelatihan. Pendidikan dan pelatihan yang diberikan hendaknya sesuai dengan kebutuhan pekerjaan masa kini maupun masa yang akan datang.

f. Kompensasi

Kompensasi merupakan pemberian balas jasa langsung berupa uang atau barang kepada pegawai sebagai imbalan jasa yang diberikan kepada organisasi. Prinsip kompensasi adalah adil dan layak. Adil diartikan sesuai dengan prestasi kerja, sedangkan layak diartikan dapat memenuhi kebutuhan primer.⁷

5. Ruang Lingkup Sumber Daya Manusia (SDM)

Pengelolaan SDM berkisar pada upaya mengelola unsur manusia dengan segala potensi yang dimilikinya seefektif mungkin sehingga dapat diperoleh sumber daya manusia yang puas (*satisfied*) dan memuaskan (*satisfactory*) bagi organisasi. SDM merupakan bagian dari manajemen yang memfokuskan diri pada unsur sumber daya manusia. Perhatian ini mencakup fungsi manajerial, fungsi operasional, dan peran serta kedudukan sumber daya manusia dalam pencapaian tujuan-tujuan organisasi secara terpadu.

Lingkup pengelolaan SDM meliputi semua aktivitas yang berhubungan dengan sumber daya manusia dalam organisasi, seperti dikatakan oleh Russel & Bernandin bahwa: “... *all decisions which affect the workforce concern the organization’s human resource management function*. Aktifitas-aktifitas yang berkaitan dengan manajerial atau pengelolaan SDM ini secara umum mencakup (1) rancangan organisasi,

⁷ Edy Sutrisno, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Kencana, Jakarta, 2009, hlm. 9-11.

(2) *staffing*, (3) sistem *reward*, tunjangan-tunjangan, dan pematuhan/*compliance*, (4) manajemen performansi, (5) pengembangan pekerja dan organisasi; dan (6) komunikasi dan hubungan masyarakat.

Jadi lingkup manajemen SDM mencakup kegiatan-kegiatan seperti keterangan yang terurai di atas. Keterlibatan pekerja dalam kegiatan-kegiatan seperti itu dirasakan sangat penting. Para manajer harus berusaha mengintegrasikan kepentingan dari para pekerja dengan kepentingan organisasi secara keseluruhan.⁸

6. Prinsip-Prinsip Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM)

Ada tiga prinsip dalam pengelolaan manajemen sumber daya manusia yaitu:

- a. Orientasi pada pelayanan, dengan berupaya memenuhi kebutuhan dan keinginan sumber daya manusia di mana kecenderungannya sumber daya manusia yang puas akan selalu berusaha memenuhi kebutuhan dan keinginan para konsumennya.
- b. Membangun kesempatan terhadap sumber daya manusia untuk berperan aktif dalam perusahaan, dengan tujuan untuk menciptakan semangat kerja dan memotivasi sumber daya manusia agar mampu menyelesaikan pekerjaan dengan baik.
- c. Mampu menemukan jiwa *interpreneur* sumber daya manusia perusahaan, yang mencakup:
 - 1) Menginginkan adanya akses ke seluruh sumber daya manusia perusahaan.
 - 2) Berorientasi pencapaian tujuan perusahaan.
 - 3) Motivasi kerja yang tinggi.
 - 4) Responsif terhadap penghargaan dari perusahaan.
 - 5) Berpandangan jauh ke depan.
 - 6) Bekerja secara terencana, terstruktur dan sistematis.

⁸ Faustino Cardoso Gomes, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Andi Offset, Yogyakarta, 1995, hlm. 3-4.

- 7) Bersedia bekerja keras.
- 8) Mampu menyelesaikan pekerjaan.
- 9) Percaya diri yang tinggi.
- 10) Berani mengambil resiko.
- 11) Memiliki intuisi bisnis yang tinggi.
- 12) Sensitif terhadap situasi dan kondisi, baik di dalam maupun di luar perusahaan.
- 13) Mampu menjalin hubungan kerja sama dengan semua pihak yang bersangkutan.
- 14) Cermat, sabar dan kompromistis.⁹

7. Perkembangan Konsep dan Teori Sumber Daya Manusia (SDM)

Perspektif teoritis dan praktis tentang SDM memiliki dasar pijakan yang berbeda. Teoritis bertolak dari pemikiran logis yang bersumberkan pada teori-teori manajemen, perpaduan antara literatur dan pengalaman praktis yang luas cakupannya. Di sisi lain konsep yang dibangun atas dasar pengalaman teknis manajerial akan cenderung diperkaya oleh pengalaman praktis, diwarnai oleh apa yang dirasakan dan apa yang diamati dalam manajemen suatu organisasi. Jika kedua sumber teori di atas dipadukan maka akan menghasilkan teori SDM yang lebih berdayaguna.

Ada 3 teori/model gaya manajerial menurut Benardin dan Russel yang pada gilirannya akan mempengaruhi keputusan-keputusannya dalam mendesain pegawai, membentuk sistem komunikasi, kontrol, pemberian penghargaan dan lain-lain dalam arena organisasi.¹⁰

Miles menyebutkan bahwa ada tiga kelompok teori manajer yaitu:¹¹

- a. Tradisional (*Traditional*)
- b. Hubungan Kemanusiaan (*Human Relations Theory*)
- c. Sumber Daya Manusia (*Human Resources*)

⁹ Danang Sunyoto, *Sumber Daya Manusia*, CAPS, Yogyakarta, 2013, hlm. 6-7.

¹⁰ Ambar T Sulistiyani Rosidah, *Op., Cit*, hlm. 15.

¹¹ *Ibid.*, hlm. 15.

Teori-teori manajemen tersebut mengalami perkembangan yang cukup lama. Dari teori tradisional kemudian menyusul perkembangan teori *human relation* dan pada akhirnya terbentuk teori *human resources*. Ketiga teori tersebut dipraktekkan dalam berbagai organisasi. Di dalam ketiga teori tersebut tercermin perilaku manajer yang dipengaruhi oleh sosioteknik dan interaksi perilaku manusia yang tergabung dalam organisasi. Para manajer akhirnya memiliki konsep dan pandangan sesuai dengan teori yang dianutnya.

Keistimewaan teori-teori tersebut adalah memberikan penjelasan mengenai asumsi-asumsi dasar yang dimiliki setiap teori. Asumsi dasar tersebut adalah pandangan yang mengarahkan pada pengambilan sikap manajer ketika menghadapi situasi karyawan yang berkarakteristik tertentu. Dengan demikian arah dari pandangan tersebut pada gilirannya adalah untuk memandu manajer dalam mengambil keputusan yang tepat sehubungan dengan situasi yang dihadapi.¹²

8. Komponen Sumber Daya Manusia (SDM)

Tenaga kerja manusia pada dasarnya dibedakan atas pengusaha, karyawan, dan pemimpin.¹³

a. Pengusaha

Pengusaha adalah setiap orang yang menginvestasikan modalnya untuk memperoleh pendapatan dan besarnya pendapatan itu tidak menentu tergantung pada laba yang dicapai perusahaan tersebut.¹⁴

b. Karyawan

Karyawan merupakan kekayaan utama suatu perusahaan, karena tanpa keikutsertaan mereka, aktivitas perusahaan tidak akan terjadi.

¹² *Ibid*, hlm. 16.

¹³ Malayu Hasibuan, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Bumi Aksara, Jakarta, 2000, hlm.

12.

¹⁴ *Ibid.*, hlm. 13.

Karyawan berperan aktif dalam menetapkan rencana, sistem, dan tujuan yang ingin dicapai.¹⁵

Karyawan adalah penjual jasa (pikiran dan tenaganya) dan mendapat kompensasi yang besarnya telah ditetapkan terlebih dahulu. Mereka wajib dan terikat untuk mengerjakan pekerjaan yang diberikan dan berhak memperoleh kompensasi sesuai dengan perjanjian. Posisi karyawan dalam suatu perusahaan dibedakan atas karyawan operasional dan karyawan manajerial (pimpinan).

1) Karyawan Operasional

Karyawan operasional adalah setiap orang yang secara langsung harus mengerjakan sendiri pekerjaannya sesuai dengan perintah atasan.¹⁶

2) Karyawan Manajerial

Karyawan manajerial adalah setiap orang yang berhak memerintah bawahannya untuk mengerjakan sebagian pekerjaannya dan dikerjakan sesuai dengan perintah. Mereka mencapai tujuannya melalui kegiatan-kegiatan orang lain. Karyawan manajerial ini dibedakan atas manajer lini (*first line manager/low manager*) dan manajer staf. Dari ketiga tingkatan manajer yaitu (manajer puncak/*top manager*, manajer tingkat menengah/*middle manager*, dan manajer lini/ *first line manager/low manager*).¹⁷

a) Manajer Lini (*first line manager/low manager*)

Manajer lini adalah seorang pemimpin yang mempunyai wewenang lini (*line authority*) dan bertanggung jawab langsung merealisasi tujuan perusahaan.¹⁸

¹⁵ *Ibid.*, hlm. 13.

¹⁶ *Ibid.*, hlm. 13.

¹⁷ *Ibid.*, hlm. 13.

¹⁸ *Ibid.*, hlm. 13.

b) Manajer Staf

Manajer staf adalah pemimpin yang mempunyai wewenang staf (*staff authority*) yang hanya berhak memberikan saran dan pelayanan untuk memperlancar penyelesaian tugas-tugas manajer lini.¹⁹

c. Pemimpin atau Manajer

Pemimpin adalah seseorang yang mempergunakan wewenang dan kepemimpinannya untuk mengarahkan orang lain serta bertanggung jawab atas pekerjaan orang tersebut dalam mencapai suatu tujuan. Kepemimpinan adalah gaya seorang pemimpin mempengaruhi bawahannya, agar mau bekerja sama dan bekerja efektif sesuai dengan perintahnya. Asas-asas kepemimpinan adalah bersikap tegas dan rasional, bertindak konsisten dan berlaku adil dan jujur.²⁰

B. Kinerja Karyawan

1. Pengertian Kinerja

Istilah kinerja berasal dari kata *job performance* dan *actual performance* yang berarti prestasi kinerja atau prestasi sesungguhnya yang dicapai oleh seseorang.²¹

Dari sisi etimologis, Badudu merumuskan kinerja (*performance*) yang berarti unjuk kerja. Dalam kamus bahasa Inggris, kata "*performance*" diterjemahkan dalam bahasa Indonesia, berarti daya guna melaksanakan kewajiban atau tugas. Dalam etimologi lainnya, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, prestasi yang diperlihatkan atau kemampuan kerja.²²

¹⁹ *Ibid.*, hlm. 13.

²⁰ Malayu Hasibuan, *Op., Cit*, hlm. 12-13.

²¹ Moeheriono, *Pengukuran Kinerja Berbasis Kompetensi*, PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta, 2012, hlm.96.

²² Undang Ahmad Kamaluddin dan Muhammad Alfian, *Etika Manajemen Islam*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, hlm. 132.

Kinerja atau *performance* adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tugas tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.²³

2. Faktor-Faktor yang Mempengaruhi Kinerja

Menurut Robert L. Mathis dan John H. Jackson, faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja individu tenaga kerja yaitu:²⁴

- a. Kemampuan
- b. Motivasi
- c. Dukungan yang diterima
- d. Keberadaan pekerjaan yang mereka lakukan
- e. Hubungan mereka dengan organisasi

3. Penilaian Kinerja

Evaluasi kinerja (*performance evaluation*) dalam organisasi publik merupakan peranan kunci dalam pengembangan pegawai dan produktivitas mereka. Evaluasi kinerja pada prinsipnya merupakan manifestasi dari bentuk penilaian kinerja seorang pegawai dan sekaligus dapat memberikan *feedback*.²⁵

Pada prinsipnya penilaian kinerja adalah merupakan cara pengukuran kontribusi-kontribusi dari individu dalam instansi yang dilakukan terhadap organisasi. Nilai penting dari penilaian kinerja adalah menyangkut penentuan tingkat kontribusi individu atau kinerja yang diekspresikan dalam penyelesaian tugas-tugas yang menjadi tanggung jawabnya.²⁶

²³ Moeheriono, *Op.Cit*, hlm. 96-97.

²⁴ Hendi Suhendi dan Sahya Anggara, *Perilaku Organisasi*, Pustaka Setia, Bandung, 2010, hlm. 189.

²⁵ Ambar teguh Sulisiyani Rosidah, *Op. Cit*, hlm. 223.

²⁶ *Ibid.*, hlm. 223-224.

Penilaian kinerja sangat bermanfaat bagi pertumbuhan organisasi secara keseluruhan. Melalui penilaian tersebut maka dapat diketahui bagaimana kondisi riil karyawan dilihat dari kinerja. Dengan demikian data-data ini dapat dijadikan sebagai bahan pertimbangan dalam pengambilan keputusan baik pada level makro organisasi maupun pada level mikro individual.²⁷

Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian kemajuan pekerjaan terhadap pencapaian tujuan dan sasaran yang telah ditentukan. Dalam hal ini penting untuk ditentukan apakah tujuan pengukuran adalah untuk menilai hasil kinerja (*performance outcome*) ataukah menilai perilaku (*personality*). Pengukuran kinerja paling tidak harus mencakup tiga variabel penting yang harus dipertimbangkan yaitu: Perilaku *output* (produk langsung suatu aktivitas/program) dan *outcome* (dampak aktivitas). Perilaku hasil dan nilai tambah, merupakan variabel yang tidak dapat dipisahkan dan saling tergantung satu dengan lainnya.²⁸

4. Manajemen Kinerja

Menurut Bacal manajemen kinerja adalah sebagai proses komunikasi yang berkesinambungan dan dilakukan dalam kemitraan antara seorang karyawan dan atasan langsung. Menurut Noe, dan kawan-kawan menyebutkan tiga tujuan manajemen kinerja yaitu:²⁹

a. Tujuan Strategik

Tujuan strategik yang dimaksud adalah hasil yang akan dicapai, perilaku karyawan, karakteristik pegawai yang dibutuhkan untuk melaksanakan strategi, mengembangkan pengukuran dan sistem umpan balik terhadap kinerja pegawai.³⁰

²⁷ *Ibid.*, hlm. 223.

²⁸ Mahmudi, *Manajemen Kinerja Sektor Publik*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta, 2005, hlm. 7.

²⁹ Surya Dharma, *Manajemen Kinerja Falsafah Teori dan Penerapannya*, Pustaka Pelajar, Yogyakarta, 2005, hlm. 19.

³⁰ *Ibid.*, hlm. 19.

b. Tujuan Administratif

Kebanyakan organisasi menggunakan informasi manajemen kinerja khususnya evaluasi kinerja untuk kepentingan keputusan administratif, seperti: penggajian, promosi, pemberhentian pegawai.³¹

c. Tujuan Pengembangan

Manajemen kinerja bertujuan mengembangkan kapasitas pegawai yang berhasil di bidang kerjanya. Pegawai yang tidak berkinerja baik perlu mendapat pemberdayaan melalui *training*, penempatan yang lebih cocok dan sebagainya. Pihak manajemen perlu memahami apa saja yang menyebabkan pegawai tidak berkinerja baik, apakah faktor *skill* atau motivasi, sehingga dapat diambil langkah-langkah perbaikan kerjanya.³²

5. Evaluasi Kinerja

Evaluasi kinerja merupakan pendapat yang bersifat evaluatif atas sifat, perilaku seseorang, atau prestasi sebagai dasar untuk keputusan dan rencana pengembangan personel.³³

Adapun manfaat evaluasi kinerja adalah sebagai berikut:

- a. Meningkatkan prestasi karyawan
- b. Standar kompensasi yang layak
- c. Penempatan karyawan
- d. Pelatihan dan pengembangan
- e. Penataan staf.³⁴

6. Peningkatan Kinerja

Kemauan keras (*azam*) ini dapat menggerakkan motivasi bila hasil evaluasi kinerja menunjukkan kinerja seseorang rendah atau di bawah

³¹ *Ibid.*, hlm. 19.

³² *Ibid.*, hlm. 19.

³³ Wibowo, *Manajemen Kinerja*, RajaGrafindo Persada, Jakarta, 2013, hlm. 261-262

³⁴ Ike Kusdyah Rachmawati, *Andi Offset*, Yogyakarta, 2008, hlm.123-125.

standar yang telah ditetapkan, maka orang yang bersangkutan dan atasannya akan segera membuat segala upaya untuk meningkatkan kinerja tersebut, misalnya dengan bekerja lebih keras dan tekun. Untuk itu, setiap pekerja perlu menyadari dan memiliki:

- a. Kemampuan tertentu sebagai dasar untuk mengembangkan diri lebih lanjut
- b. Keinginan untuk terus belajar dan meningkatkan kemampuan kerja
- c. Sikap tertarik pada pekerjaan dan etos kerja yang tinggi
- d. Keyakinan untuk berhasil.³⁵

Kemauan keras (*azam*) ini dapat menggerakkan motivasi untuk bekerja dengan sungguh-sungguh. Orang-orang yang berhasil, atau bangsa yang berhasil ialah bangsa yang mau kerja keras, tahan menderita, tapi berjuang terus memperbaiki nasibnya. Pekerjaan dakwah yang dilakukan oleh Rasul pun mencerminkan kerja keras, sehingga dapat berhasil mencapai kejayaannya. Dalam Al-Qur'an Surat Ali Imron Ayat: 159 dinyatakan bahwa:³⁶

فِيمَا رَحْمَةٍ مِّنَ اللَّهِ لِنْتَ لَهُمْ وَلَوْ كُنْتَ فَظًّا غَلِيظَ الْقَلْبِ لَأَنْفَضُوا مِنْ حَوْلِكَ فَاعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ

Artinya: Maka disebabkan rahmat dari Allah lah kamu berlaku lemah lembut terhadap mereka. Sekiranya kamu bersikap keras lagi berhati kasar, tentulah mereka menjauhkan diri dari sekelilingmu. Karena itu maafkanlah mereka, mohonkanlah ampun bagi mereka, dan bermusyawarahlah dengan mereka dalam urusan itu. Kemudian apabila kamu telah membulatkan tekad, maka bertawakkallah kepada Allah. Sesungguhnya Allah menyukai orang-orang yang bertawakkal. (Q.S Ali Imron Ayat: 159)

³⁵ Payaman J. Simanjutak, *Manajemen Dan Evaluasi Kinerja*, Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia, Jakarta, 2005, hlm. 109-110.

³⁶ Al-Qur'an Surat Ali Imron Ayat: 159.

C. Penelitian Terdahulu

Dalam menyusun penelitian ini peneliti tidak lupa memperhatikan penelitian terdahulu yang mana sebagai berikut:

1. Rayadi, *Faktor Sumber Daya Manusia yang Meningkatkan Kinerja Karyawan dan Perusahaan di Kalbar*, Penelitian ini menyimpulkan bahwa faktor yang paling besar pengaruhnya dalam meningkatkan kinerja perusahaan adalah penilaian kinerja dengan melakukannya merupakan motivasi karyawan untuk bekerja lebih baik, terlihat dari promosi jabatan yang merupakan peningkatan standar kualitas pekerjaan. Kontribusi yang diberikan faktor ini sangat besar, hal ini dapat dilihat bahwa faktor tersebut mempengaruhi dua dari tiga perspektif kinerja yang dianalisis.³⁷
2. Eric Alamzah Limawandoyo dan Augustinus Simanjuntak, *Pengelolaan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Aneka Sejahtera Engineering*, Penelitian ini mendeskripsikan manajemen sumber daya manusia, menganalisa lingkungan internal dan eksternal bisnis pada PT. Aneka Sejahtera Engineering serta menyusun rencana pengembangan bisnis pada aspek sumber daya manusia pada PT. Aneka Sejahtera Engineering. Peneliti menggunakan metode kualitatif deskriptif untuk memperoleh data-data yang dibutuhkan melalui wawancara. Informasi yang dibutuhkan dalam penelitian ini adalah fungsi *planning*, *organizing*, *actuating*, dan *controlling* yang dijalankan perusahaan. Penelitian ini juga menggunakan analisis lima kekuatan Porter dan analisis SWOT.³⁸
3. Yos Indra Mardatillah, Harmein Nasution, Aulia Ishak, *Evaluasi Kinerja Manajemen Sumber Daya Manusia PT. Bank XYZ dengan Human Resource Scorecard*, menyimpulkan penilaian di mana 16.67% kinerja karyawan sangat baik, 44.44% kinerja karyawan baik dan 38.89% kinerja

³⁷ Rayadi, *Faktor Sumber Daya Manusia Yang Meningkatkan Kinerja Karyawan Dan Perusahaan Di Kalbar*, Vol.8, No.2, 2012, hlm.114-119.

³⁸ Eric Alamzah Limawandoyo Dan Augustinus Simanjuntak, *Pengelolaan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Pada PT. Aneka Sejahtera Engineering*, Vol.1, No.2, 2013.

karyawan berada pada tingkat rata-rata. Penelitian ini memberikan usulan kepada pihak perusahaan khususnya manajemen SDM dalam melakukan penilaian kinerja. Berdasarkan indikator *lagging* dan indikator *leading* yang memperhatikan keseimbangan antara usaha dapan pencapaian target, dapat dilakukan perbaikan dan peningkatan kinerja kedalam strategi perusahaan dalam meningkatkan produktivitas perusahaan pada umumnya dan peningkatan kinerja SDM pada khususnya dengan mengevaluasi usaha seperti komunikasi dan kerja sama yang dilakukan oleh SDM itu sendiri di samping mengevaluasi pencapaian target.³⁹

4. Silma Luthfika Harnanda, Arif Hidayat, Shyntia Atica Putri, *Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resources*, Kinerja karyawan merupakan salah satu tolok ukur keberhasilan suatu perusahaan sehingga perhatian serius terhadap pengelolaan SDM mutlak diperlukan. Selama ini, pengukuran kinerja yang dilakukan PT. Erindo Mandiri hanya menilai *softskill* karyawan dan bersifat subyektif. Maka dari itu, perlu adanya pengukuran kinerja SDM secara komprehensif atau menyeluruh seperti pada *Human Resources Scorecard* (HRSC). Penelitian ini mengidentifikasi *Key Performance Indicator* (KPI) yang dapat merepresentasikan pencapaian kinerja SDM, mengetahui dan menganalisis hasil pengukuran kinerja SDM, dan mendapatkan usulan perbaikan untuk meningkatkan KPI yang tidak memenuhi target yang diharapkan.⁴⁰
5. Freddie Yeremia Christanto Dan Thomas Santoso, *Analisis Pelatihan dan Pengembangan Sumber Daya Manusia di PT. Wahana Kosmetika Indonesia*, Penelitian ini mensimpulkan bahwa PT Wahana Kosmetika Indonesia sudah melakukan pelatihan dan pengembangan sumber daya manusia. *Training* dilakukan dengan metode *on the job training* yang dilakukan kepada karyawan bagian produksi dengan pengawasan

³⁹ Yos Indra Mardatillah, Evaluasi Kinerja Sumber Daya Manusia PT. Bank Xyz Dengan Human Resource Scorecard, Vol.1, No.1, 2013, hlm. 23-27.

⁴⁰ Silma Luthfika Harnanda, Arif Hidayat, Shyntia Atica Putri, *Analisis Pengukuran Kinerja Sumber Daya Manusia Menggunakan Metode Human Resources*.

manajer produksi, sedangkan *development* dilakukan dengan cara *instructor-led* dimana manajer di sini akan diberikan seminar dengan menggunakan seminar. Akan tetapi, *career planning* dan *career development* tidak dilakukan di perusahaan tersebut. Sedangkan *organizational development* dilakukan melalui *survey feedback* yang dilakukan dengan melakukan rapat, diskusi serta *briefing* rutin. *Performance management and appraisal* juga sudah dilakukan setiap hari oleh manajer produksi.⁴¹

Posisi penelitian ini di antara penelitian yang sudah ada, tentu saja berbeda karena dilihat dari judul dan obyek penelitian sudah jelas berbeda, namun ada kesamaan dalam salah satu variabel atau dua variabel dengan judul penelitian terdahulu yaitu kinerja karyawan dan pengelolaan SDM, sedangkan dalam penelitian ini, peneliti mengambil judul “Analisis Pengelolaan Sumber Daya Manusia (SDM) Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Idea Design Furniture Di Kecamatan Pecangaan Jepara)”, dan merupakan suatu hal yang baru bagi perusahaan karena sebelumnya belum pernah ada penelitian yang dilakukan di perusahaan Idea Design Furniture Di Kecamatan Pecangaan Jepara.

D. Kerangka Berfikir

Kerangka pemikiran ini didasarkan pada pengelolaan sumber daya manusia yang ada di Idea Design Furniture yang berkaitan dengan meningkatkan kinerja karyawan. Dalam menjalankan pengelolaan tersebut ada faktor-faktor yang harus dijalankan oleh perusahaan untuk meningkatkan kinerja karyawan sehingga kinerja karyawan dapat meningkat.

⁴¹ Freddie Yeremia Christanto Dan Thomas Santoso, *Analisis Pelatihan Dan Pengembangan Sumber Daya Manusia Di PT. Wahana Kosmetika Indonesia, Vol.2, No.2, 2014.*

Gambar 2.1
Kerangka Berfikir

